

F O R S C H U N G

W I S S E N S C H A F T

H A N D W E R K

T Ä T I G K E I T S  
B E R I C H T  
2 0 2 4

**Herausgeber:**

Deutsches Handwerksinstitut e.V.  
Geschäftsstelle Berlin  
Mohrenstraße 20/21, 10117 Berlin

Telefon: (030) 20 619 - 401  
Fax: (030) 20 619 59 - 401  
E-Mail: dhi-geschaefsstelle@zdh.de  
Internet: www.dhi.zdh.de

**Realisation:**

Marketing Handwerk GmbH  
Ritterstraße 21, 52072 Aachen  
info@marketinghandwerk.de

**Herstellung:**

DCM Druck Center Meckenheim GmbH  
Werner-von-Siemens-Straße 13  
53340 Meckenheim  
info@druckcenter.de

April 2025

The logo for the Deutsches Handwerksinstitut e.V. (DHI) consists of the letters 'DHI' in a bold, green, sans-serif font.

Deutsches Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**Bildquellen:**

Innenteil: itb; KoSS; ADREX; Lerche; Christoph Krause HWK Koblenz, ZEG; BMBF; FBH; Runst/Thomä; ifh-Göttingen; Tratt; Hoffmann; Beichert; Glasl; Schumacher; Greilinger; Ulrich/Weindl; AK ZDH; Ronja Schulze ZDH; Illustration / Marketing Handwerk GmbH



**Sprachliche Regelung:**

Im Text wird ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Hierin soll keine Bevorzugung des Männlichen und keine Diskriminierung des Weiblichen zum Ausdruck kommen. Die gewählte Fassung dient allein der besseren Übersichtlichkeit und damit der leichteren Verständlichkeit des Inhalts.

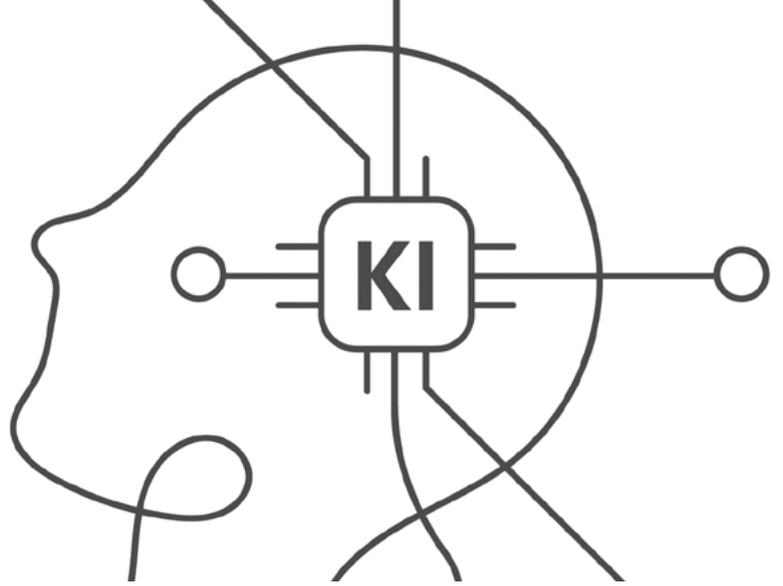
# Inhalt

---

Seite:

---

- 06** Vorwort
- 08** Das Deutsche Handwerksinstitut  
als Dachorganisation
- 10** Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI)
- 22** Institut für Betriebsführung im Handwerk (itb)
- 34** Ludwig-Fröhler-Institut für  
Handwerkswissenschaften (LFI)
- 46** Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk (ifh)
- 58** Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk  
(FBH)
- 72** Geschäftsstelle des Deutschen Handwerksinstituts  
(D H I)



# VORWORT

„Wie gestaltet das Handwerk die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit?“ Diese Frage steht im Mittelpunkt des Fachforums des D H I im Umfeld von ZUKUNFT HANDWERK und IHM am 28. Februar 2024 in München. Klimawandel, Ressourcenknappheit und damit verbundenes gesellschaftliches Umdenken fordern das Handwerk als zentralen Akteur im ökonomischen, ökologischen und sozialen Transformationsprozess.

„Nachhaltigkeit“ ist eine komplexe, viele unterschiedliche Facetten umfassende Thematik. Dieser haben sich die D H I-Institute gemeinsam in einem vom ifh koordinierten Gemeinschaftsprojekt angenommen. Die im Rahmen des Forums zur Diskussion gestellten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen leiten sich aus diesem Projekt ab.

Das D H I ist ein Zusammenschluss dezentral organisierter, thematisch unterschiedlich ausgerichteter Institute. Daraus resultiert der Vorteil, sich komplexen Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu nähern. Dieser ist auch entscheidend für das Projekt „Neue Normalität“, das im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2024/25 unter der Koordination des HPI Hannover interdisziplinär bearbeitet wird.

Dieses wie auch die weiteren, für das Handwerk unverzichtbaren Projekte sind ohne das große Engagement sowie die hohe Sachkenntnis und Motivation unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter undenkbar. Ihnen gilt auch in diesem Jahr mein besonderer Dank. Danken möchte ich darüber hinaus den Kooperationspartnern und allen sachkundigen Persönlichkeiten, die durch ihre Mitarbeit in den Gremien und Beiräten das D H I nachhaltig unterstützen.

Holger Schwannecke  
(Vorstandsvorsitzender)

## Das Deutsche Handwerksinstitut e.V. (D H I)

Das D H I ist speziell im und für das Handwerk tätig. Es befasst sich mit anwendungsorientierter Handwerksforschung auf einem weiten Themensfeld (Technologietransfer, Unternehmensführung, betriebs- und volkswirtschaftliche Fragestellungen, Recht sowie Berufsausbildung).

Der Zusammenschluss von fünf Forschungsinstituten innerhalb des D H I ermöglicht die Bearbeitung dieses breiten Themenspektrums.

---

### *Technik – Organisation – Qualifizierung*

---

- Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik (HPI)  
an der Leibniz Universität Hannover
- Institut für Betriebsführung im Handwerk (itb), Karlsruhe

---

### *Handwerkswirtschaft und Recht*

---

- Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI),  
München
- Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk (ifh)  
an der Universität Göttingen

---

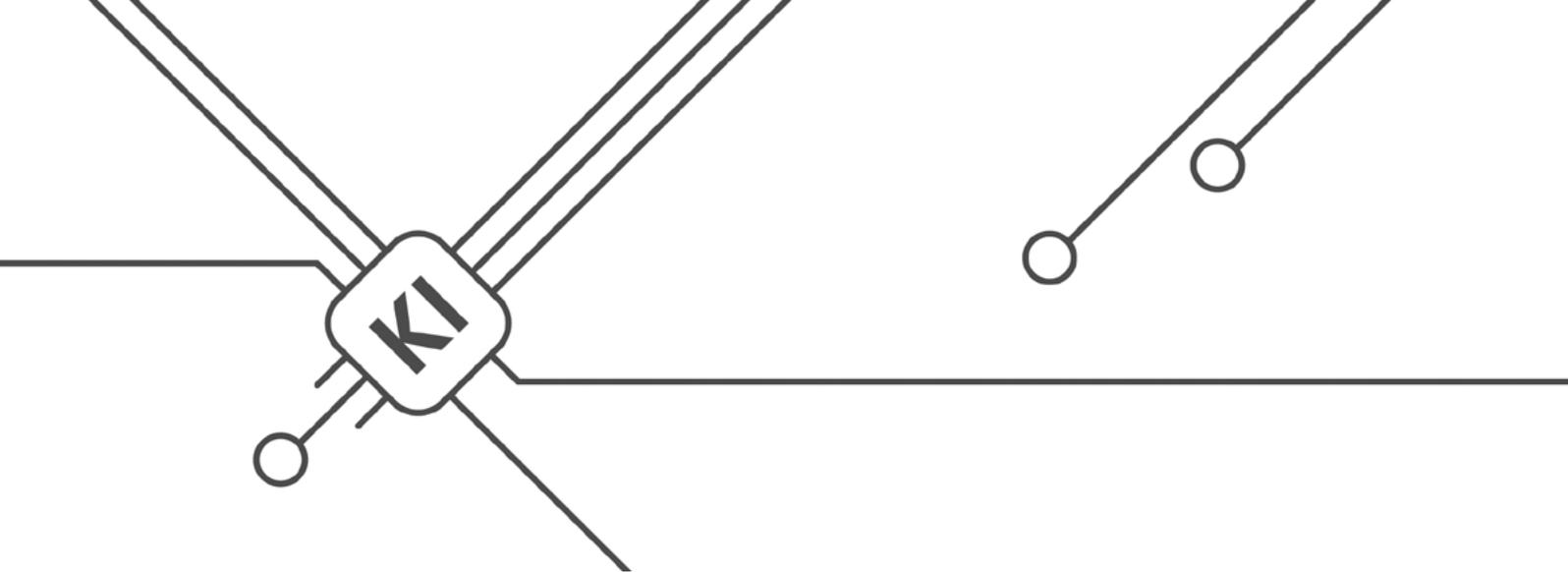
### *Beruf, Bildung und Arbeit*

---

- Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH)  
an der Universität zu Köln

Die konkreten Tätigkeiten des D H I ergeben sich aus dem Forschungs- und Arbeitsprogramm. Das zweijährliche Programm leitet sich aus Vorschlägen ab, die vom Handwerk, den Handwerksorganisationen sowie den Wirtschaftsministerien von Bund und Ländern an das Deutsche Handwerksinstitut herangetragen werden.

Die Bearbeitung der Projekte des D H I wird durch Zuwendungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz auf Grund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages sowie der Wirtschaftsministerien der Bundesländer und des Deutschen Handwerkskammertags finanziert. Diese Zuwendungsfinanzierung bildet damit die maßgebliche Voraussetzung für die erfolgreiche Tätigkeit des D H I für das Handwerk. Da die Zuwendungen allein nicht alle Ausgaben decken, akquirieren die Institute darüber hinaus zusätzliche Drittmiteinnahmen.



# DAS DEUTSCHE HANDWERKSINSTITUT ALS DACHORGANISATION

Die thematische Breite ist ein Alleinstellungsmerkmal des D H I. Als dezentraler Zusammenschluss verschieden ausgerichteter Institute mit einer engen Anbindung an Hochschulen können Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht werden.

Dies ermöglicht eine thematisch breit gefasste Bearbeitung des FuA, was sich auch bei der Untersuchung von Megatrends wie „Fachkräftesicherung“, „Nachhaltigkeit und Circular Economy“ sowie „Künstliche Intelligenz und Digitalisierung“ deutlich zeigt. Diese Megatrends stellen Handwerksbetriebe und Handwerksorganisationen gleichermaßen vor große Herausforderungen, bieten aber zugleich auch große Chancen für neue Geschäftsmodelle und mehr Effizienz. Auf allen drei Gebieten haben die D H I-Institute geforscht und Transferleistungen erbracht.

Besonders komplexe Themenstellungen umfassen viele Aspekte, die eine breite, fachübergreifende Herangehensweise erfordern. Im Rahmen des vorangegangenen FuA haben sich die Institute gemeinsam in Kooperation und unter der Koordinierung durch das ifh Göttingen das Projekt „Nachhaltigkeit im Handwerk“ bearbeitet.

Die bei der Projektbearbeitung gewonnenen Ergebnisse und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen werden im Rahmen des Fachforums des D H I im Umfeld von ZUKUNFT HANDWERK und IHM am 28. Februar 2024 in München präsentiert. Die Veranstaltung startet mit kurzen Impulsbeiträgen der D H I-Institute. Dr. Karen Bartelt-Urich vom HPI Hannover beschäftigt sich zunächst mit der Nachhaltigkeit als Schwerpunkt in der Innovationsberatung. Um die Möglichkeiten, wie Betriebe ihre sozialen, ökonomischen und ökologischen Beiträge zur Nachhaltigkeit für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern nutzen können, geht es im Beitrag von Dr. Uta Cupok vom itb Karlsruhe. Während sich Antonia Hoffmann vom LFI München mit der Rolle des Handwerks in der Circular Economy auseinandersetzt, analysiert Dr. Lukas Meub vom ifh Göttingen das Potenzial des Themas Reparatur für die Handwerkswirtschaft. Rolf Rehbold vom FBH Köln geht in seinem Beitrag der Frage nach, ob ein betriebliches Engagement für Nachhaltigkeit auch ein Argument in der Wahl des Ausbildungsbetriebes für Jugendliche darstellt. Der Vortrag von Moritz Schumacher vom LFI

München befasst sich mit den Nachweispflichten für Unternehmen, die vor allem kleine Handwerksbetriebe finanziell wie auch zeitlich belasten.

Daraus resultiert im zweiten Teil des Forums eine intensive und breit gefächerte Diskussion mit Vertreterinnen und Vertretern aus dem Handwerk sowie von den Zuwendungsgebern von Bund und Ländern. Dabei wird deutlich, dass „Nachhaltigkeit“ weit über die Kreislaufwirtschaft hinaus geht und viele weitere unterschiedliche Aspekte, wie bspw. die Verbesserung der Fachkräfteverfügbarkeit, der Ausbau der Nachhaltigkeitsberatung sowie die effiziente Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, umfasst. Insgesamt unterstreicht die Diskussion die Aktualität der Thematik „Nachhaltigkeit“ für das Handwerk wie auch die Bedeutung des Handwerks als zentralen Akteur innerhalb des Transformationsprozesses.

Das aktuelle FuA 2024/25 beinhaltet für die Institute erneut eine gemeinsame Aufgabe. Das diesmal vom HPI koordinierte Gemeinschaftsprojekt stellt das Thema „Neue Normalität“ in den Fokus. Ausgangspunkt der Projektbearbeitung ist eine Begriffsdefinition. Demnach versteht das D H I-Gemeinschaftsprojekt unter „Neue Normalität“ eine dynamische und sich stetig wandelnde Realität im Handwerk, die von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen sowie Megatrends geprägt wird. Diese Veränderung erfordert die Anpassung der traditionellen Arbeitsweisen und Geschäftsmodelle im Handwerk. Das bedeutet auch, sich auf eine Zukunft vorzubereiten, in der Resilienz, Flexibilität und Innovation von zentraler Bedeutung sind. Das D H I-Gemeinschaftsprojekt „Neue Normalität“ arbeitet daran, diese Herausforderungen zu identifizieren, zu analysieren und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Dazu bringen die Institute ihre vielfältigen Blickwinkel und Fachkenntnisse ein, um Fragen zum Wandel der Arbeitswelt, Nachhaltigkeit und Circular Economy, urbaner Mobilität sowie den Auswirkungen des „new normal“ auf Lehr- und Lernformen zu untersuchen.

Das Projekt soll in 2025 abgeschlossen werden. Vorgesehen ist, die Ergebnisse während des D H I-Fachforums im Rahmen der IHM 2026 zur Diskussion zu stellen.

# AUFGABE UND LEITBILD

Als technisches Institut unterstützt das HPI mittelbar kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks bei der Einführung neuer Technologien. Die anwendungsorientierte Forschung und Dienstleistungen auf dem Gebiet der Gewerbeförderung sind dabei die Kernprozesse. Das HPI bietet sein bedarfsorientiertes Leistungsspektrum Ministerien und anderen staatlichen Stellen, den Organisationen des Handwerks, Multiplikatoren im Handwerk sowie den Handwerksunternehmen selbst an und leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung des Wirtschaftssektors Handwerk. Das Institut wird von zwei rechtlich selbstständigen Vereinen – dem Verein zur Förderung des Heinz-Piest-Instituts (FV) und der Interessengemeinschaft des Heinz-Piest-Instituts (IG) – getragen.

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2024/2025

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

### *Begutachtung von Anträgen zur Förderung überbetrieblicher beruflicher Bildungsstätten*

*Im Jahr 2024 werden  
92 Gutachten für Anträge zur  
Förderung überbetrieblicher  
beruflicher Bildungsstätten erstellt.*

Das HPI begutachtet im Auftrag öffentlicher Zuwendungsgeber Anträge zur Förderung überbetrieblicher beruflicher Bildungszentren. Dabei stehen Analysen zum regionalen Bedarf an Werkstätten und Theorieräumen, deren Auslastung, zur baulichen Struktur sowie Empfehlungen zur Ausstattung im Mittelpunkt. Außerdem unterstützt das HPI die Weiterentwicklung ausgewählter Bildungsstätten zu Kompetenzzentren des Handwerks. Insgesamt werden in 2024 im HPI 92 abschließende Gutachten erstellt. Die Anzahl der Stellungnahmen ist durch die abschnittsweise Bearbeitung verschiedener Projekte oder aufgrund von Änderungsanträgen deutlich höher. Als wichtigste Partner des HPI sind hierbei das BMWK mit dem BAFA, die Ministerien für Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft der Länder, das BMBF mit dem BIBB, nachgeordnete Behörden sowie das Handwerk selbst zu nennen.

### **Bedarfsgutachten**

Demografische Entwicklungen, knapper werdende Fördermittel sowie die sich ändernde Nachfrage nach Bildungsangeboten und deren Umsetzung in den vorhandenen Werkstätten verlangen vom Gutachter differenzierte Aussagen zum künftigen Bedarf an Bildungseinrichtungen innerhalb eines Handwerkskammerbezirks. Immer häufiger führt das Ergebnis eines entsprechenden Prüfverfahrens zur Empfehlung, dezentral

vorhandene Einrichtungen mit Schwerpunktaufgaben zu erhalten oder mehrere Standorte von Bildungsstätten zu konzentrieren und neu zu konzeptionieren. Die dazu erforderlichen Analysen und Auswertungen sind komplex und aufwendig, jedoch vor dem Hintergrund der Zukunftssicherung handwerklicher Bildungsinfrastruktur erforderlich. Um weitere Planungssicherheit zu erhalten, schließt sich, nach der Bedarfsermittlung mit der Festlegung des Idealraumprogramms (IRP), in der Regel ein Variantenvergleich an, um die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme in Bezug auf Modernisierung, Teil- oder Gesamtneubau beurteilen zu können. Diesem Schritt folgt wiederum eine Prüfung des HPI mit der Empfehlung für eine Variante. Zu diesem Zeitpunkt hat sich der Umfang der Maßnahme häufig deutlich verändert. Antragsteller und Fördermittelgeber müssen erneut über die Machbarkeit entscheiden. Daraus resultiert eine zeitliche Streckung des Projektfortschritts. In 2024 werden sechs Bedarfsgutachten abschließend fertiggestellt, 8 weitere Vorhaben befinden sich in Abstimmung und in Bearbeitung.

### **Baugutachten**

Vom Antrag auf Förderung einer Gebäudemodernisierung oder eines Neubaus bis zur abschließenden Begutachtung der Planung der baulichen Maßnahmen nach Antragstellung gemäß RZ-Bau sind mittlerweile zahlreiche Teilstellungnahmen, wie z. B. zu Energiekonzepten oder zu Grundstücksoptionen bei einem Neubau mit allen maßgeblichen Verfahrensbeteiligten abzustimmen. Dies trägt allerdings zur Planungs- und Kostensicherheit bei, da noch immer die erheblichen Baupreissteigerungen der letzten Jahre nachwirken. Häufig führt die Länge des Verfahrens dazu, dass erneut in die Bedarfsklärung eingestiegen werden muss, bevor eine abschließende Begutachtung stattfinden kann und ein Zuwendungsbescheid erfolgt. Von besonderem Interesse in 2024 ist ein abgeschlossenes Pilotprojekt des BAFA zur Thematik energieeffizienter Gebäude im Zubau. Ca. 12 Anträge zur baulichen Modernisierung werden 2024 parallel bearbeitet. In 2024 können zwei Vorhaben mit Gesamtkosten von ca. 70,7 Mio. € abgeschlossen werden.

*Das abschließend begutachtete Investitionsvolumen von Bauvorhaben der beruflichen Bildungszentren im Jahr 2024 beträgt 70,7 Mio. €.*

### **Ausstattungsgutachten**

Die Ausstattungsgutachten zur Modernisierung von Werkstätten und Theorieräumen stellen zahlenmäßig einen Schwerpunkt in der Tätigkeit des HPI dar. In 2024 werden Investitionen in Höhe von 29,8 Mio. € zur Förderung empfohlen, wovon 17,4 Mio. € auf die Sonderprogramme des BIBB und des BAFA zur Digitalisierung entfallen.

*Das empfohlene Ausstattungsvolumen der beruflichen Bildungszentren im Jahr 2024 beträgt 29,8 Mio. €.*

### **Kompetenzzentren**

Nachdem in 2023 kein Kompetenzzentrumsantrag abschließend begutachtet werden konnte, wird in 2024 wieder ein Antrag hinsichtlich seines Entwicklungskonzeptes sowie der Personal- und Entwicklungskosten bewertet und für positiv befunden. Ein weiterer Antrag befindet sich kurz vor der Fertigstellung.

18 Stellungnahmen  
zur Erfolgskontrolle in 2024  
fertiggestellt

### Begleitende Erfolgskontrolle von Ausstattungsvorhaben

Zwei Jahre nach Inbetriebnahme geförderter Ausstattungsgegenstände wird anhand der Erstellung und Ausweisung von Soll-Ist-Vergleichen, Nutzungsanteilen und Auslastungsberechnungen eine Überprüfung der tatsächlichen Umsetzung des als Grundlage für die Förderung in der Vergangenheit geplanten Schulungsprogramms, der beantragenden Einrichtung zum aktuellen Zeitpunkt vorgenommen. Weiterhin wird geprüft, ob alle in dem zu begutachtenden Vorhaben befürworteten Ausstattungsgegenstände sinnvoll und zweckmäßig für ihre vorhergesehene Nutzung eingesetzt wurden.

Im Jahr 2023 wurden 20 dieser Gutachten fertig gestellt, im Jahr 2024 sind es 18 Gutachten.

---

### Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung

---

#### Unterweisungspläne für die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU)

Das HPI erarbeitet gemeinsam mit den Fachverbänden des Handwerks die Inhalte und die Dauer der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung und ermittelt die zugehörigen durchschnittlichen Verbrauchskosten je Lehrgang. Die hieraus resultierenden Unterweisungspläne inkl. der zugehörigen Durchschnittskostenpläne stellen die Grundlage zur laufenden Lehrgangsförderung durch das BMWK und die zuständigen Landesministerien dar.

510 anerkannte Unterweisungspläne in 2024

In 2024 können die Arbeiten an 36 neuen Unterweisungsplänen abgeschlossen werden. Dies betrifft die Ausbildungsberufe „Tischler/in“, „Mechatroniker/in für Kältetechnik“ und „Maler/in und Lackierer/in“. Für 61 Unterweisungspläne ist in oder zum Ende 2024 die Frist ihrer Förderfähigkeit abgelaufen.

Zum 31.12.2024 gibt es 510 anerkannte Unterweisungspläne – 103 für die Grundstufe (1. Ausbildungsjahr) und 407 für die Fachstufe (ab 2. Ausbildungsjahr). Weitere 20 Unterweisungspläne befinden sich zu diesem Stichtag noch im Anerkennungsprozess durch das BMWK.

Die anerkannten Unterweisungspläne des Handwerks sind auf der [Internetseite des HPI](#) veröffentlicht.

#### Inanspruchnahme der ÜLU

Das HPI analysiert und dokumentiert im Rahmen seiner Grundaufgaben jährlich die Inanspruchnahme der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung im Handwerk (ÜLU) in der Fachstufe (2. - 4. Ausbildungsjahr). Hierzu werden unterschiedliche Größen und Kennzahlen ermittelt und auf Bundesebene sowie nach Bundesländern, Gewerbegruppen und Berufen dargestellt. In 2024 werden die entsprechenden Kennzahlen für das Jahr 2023 ermittelt

Für die aktuelle Analyse können folgende wesentliche Ergebnisse festgehalten werden:

- Im Jahr 2023 wurden vom BMWK 445.387 ÜLU-Teilnahmen mit einem Unterweisungsvolumen von 509.117 Teilnahmewochen für Auszubildende aus 82 Berufen gefördert.
- Im Durchschnitt haben die Auszubildenden während der Fachstufe 5,2 Wochen an überbetrieblichen Lehrgängen teilgenommen (Unterweisungsintensität).
- Bei 24,5 % der ÜLU-Teilnahmewochen wurde von den Auszubildenden eine geförderte Unterbringung in Anspruch genommen.

*Im Durchschnitt haben die Auszubildenden während der Fachstufe 5,2 Wochen an überbetrieblichen Lehrgängen teilgenommen*

Die Analyse „Überbetriebliche Unterweisung im Handwerk – Zahlen und Analysen zur Inanspruchnahme im Jahr 2023“ ist auf der Internetseite des HPI als [PDF-Download](#) verfügbar.

### **Analyse der Kosten der ÜLU im Handwerk**

Im Rahmen seiner Grundaufgaben analysiert das HPI seit 2006 im zweijährigen Rhythmus die Kosten der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung im Handwerk und stellt diese den Förderansätzen des Bundes gegenüber. An dieser Analyse nehmen regelmäßig rund 30 Handwerkskammern als Träger von überbetrieblichen Bildungseinrichtungen teil. Zudem wertet das HPI seit 2013 die Kosten der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung in der Baustufenausbildung aus und stellt diese ebenfalls den Förderansätzen des Bundes gegenüber.

Die ÜLU-Kostenanalysen dienen zur laufenden Erfolgskontrolle der Förderung der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung durch das BMWK sowie der Länder, deren Förderung sich überwiegend ebenfalls auf die gleichen Bemessungsgrundlagen bezieht.

*Soll-Ist-Abgleich von ÜLU-Kosten zur laufenden Erfolgskontrolle*

Die Ergebnisse der jüngsten Analysen (für die Haushaltsjahre 2021/2022) zeigen – wie auch in der Vergangenheit –, dass die real angefallenen Ist-Kosten zur Durchführung von Maßnahmen der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung die Ansätze zur Förderung überschreiten.

Für den aktuellen Analysezeitraum (2021/2022) werden durch das HPI in 2024 erstmalig die Ist-Kosten für die Unterbringung von ÜLU-Teilnahmen erhoben und ausgewertet. Auch hier zeigt sich, dass die realen Ist-Kosten die Soll-Kosten-Annahme, die dem gewährten Zuschuss zugrunde liegt, überschreiten. Anlass für diese Untersuchung war, dass das BMWK ab 01.08.2022 die Zuschusshöhe für die ÜLU-Unterbringung auf 60,- Euro pro Woche angehoben hat. Bisher wurde ein Zuschuss in Höhe von 36,- Euro pro Woche gewährt.

*Erstmaliger Soll-Ist-Abgleich der Kosten für Unterbringung von ÜLU-Teilnahmen*

Dieser Analysebaustein wird auch zukünftig Bestandteil der ÜLU-Kostenanalysen des HPI sein.

---

## Innovation und Technologietransfer

---

Das HPI fördert technologische Entwicklungen im Handwerk, deren Adaption und Integration durch die Bearbeitung spezieller Projekte und Unterstützung der Mitarbeiter der Handwerksorganisationen.

### **Bundesweite Koordinierungsstelle „Brennstoffzelle im Handwerk“**

Bereits im Jahr 2000 sah das HPI die Notwendigkeit, im Rahmen einer „Koordinierungsstelle Brennstoffzelle im Handwerk“, über Einzelprojekttätigkeiten hinaus, handwerksspezifische Fragestellungen hinsichtlich des Energieträgers Wasserstoff zu bündeln.

*Wasserstoff rückt als Energieträger wieder in den Fokus.*

Die aktuellen klimapolitischen Diskussionen im Jahr 2023 auch hinsichtlich eines angekündigten Aufbaus einer Leitungsinfrastruktur durch das BMWK bis 2030 rücken Wasserstoff als Energieträger der Zukunft wieder in den Fokus der Öffentlichkeit. Die Koordinierungsstelle kann durch die Aktivierung und Einbeziehung bestehender Netzwerke sowie die eigene Expertise die Herausbildung regionaler Akteurs-Netzwerke unterstützen. Aktuell wirkt das HPI an der Konzeption und Erarbeitung von landes- und bundespolitischen Projektaktivitäten mit.

### **Technologiemonitoring**

*Frühzeitige Erkennung von Innovationen*

Das kontinuierliche Technologiemonitoring des HPI hat die Aufgabe, die für die handwerkliche Leistungserbringung relevanten (technologischen) Innovationen frühzeitig zu erkennen. Hierzu wird analysiert, welche technologischen Neuerungen und Innovationen relevant für den Erhalt künftiger Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks sind. Das Technologiemonitoring stützt sich dabei auch auf die Expertise der Zentralen Leitstelle für Technologietransfer (ZLS) und damit auf das Netzwerk der Beratungsstellen für Innovation und Technologie (BIT) und bezieht über die dort zur Verfügung stehenden Erfahrungen die betriebliche Perspektive mit ein. Ergänzt werden diese Erkenntnisse durch Kooperationen aus Wissenschaft und Forschung sowie Informationen und Befragungen von Expertinnen und Experten auf der Fachverbandsebene.

*Neuer Technologie-Steckbrief  
„Künstliche Intelligenz“*

Im Jahr 2024 wird durch die ZLS im Rahmen des HPI als Ergebnis des Technologiebeobachtungsprozesses der Technologie-Steckbrief zum Thema „Künstliche Intelligenz“ erarbeitet.

Die bisher erstellten Technologie-Steckbriefe des HPI sind [hier](#) abrufbar. Derzeit wird am Technologiesteckbrief zum Thema „Wasserstoffanwendung im Handwerk“ gearbeitet. Dieser wird Anfang 2025 veröffentlicht.

---

## Qualität und Normung

---

### **Informations- und Beratungsagentur für Normung und Standardisierung im Handwerk (IBA)**

Das HPI nimmt innerhalb des FuA seit vielen Jahren den Arbeitsbereich Normung als Daueraufgabe wahr, mit dem Ziel, den ZDH als Interessenvertreter des Handwerks in allen Fragen der Normung und Standardisierung zu unterstützen. Ferner leistet das HPI Gremienarbeit in der zum Ende 2024 auslaufenden Kommission Mittelstand (KOMMIT) und deren Arbeitsgruppen, im Präsidialausschuss Forschung, Innovation und Entwicklung (SO-FIE) sowie im Ausschuss Normenpraxis (ANP). Auch für die Folgeaktivität der DIN KOMMT, den DIN KMU-Rat ab 2025, strebt das HPI eine Mitgliedschaft an.

---

## Weiterbildung für Führungskräfte der überbetrieblichen Berufsbildungszentren

---

Die Weiterbildung von Führungskräften der überbetrieblichen Berufsbildungszentren (BBZ) stellt eine wichtige Form des Wissenstransfers in das Handwerk dar. Hauptinstrumente für diesen Prozess sind der Erfahrungsaustausch der Norddeutschen und der Mitteldeutschen BBZ sowie das Kontaktstudium als bundesweite Veranstaltung für die Leiterinnen und Leiter der Berufsbildungszentren des Handwerks.

### **Kontaktstudium**

Im Rahmen des 52. Kontaktstudiums tauschen sich über 120 Teilnehmende zu aktuellen Themen und Herausforderungen hinsichtlich des Betriebs überbetrieblicher Berufsbildungszentren aus. Die ausgebuchte Veranstaltung findet vom 16. bis 18.04.2024 im Bildungs- und Technologiezentrum der Handwerkskammer Chemnitz statt. Hier werden u. a. Umsetzungsbeispiele gewerkübergreifender Bildungsangebote sowie moderne Werkstattkonzepte in den Bauberufen vorgestellt.

*Über 120 Teilnehmende beim 52. Kontaktstudium in Chemnitz*

Schwerpunkte der Veranstaltung und des Austausches sind:

- Unterstützung von Verwaltungsprozessen durch KI-Anwendungen
- Umsetzung von Zukunftstechnologien in überbetrieblichen Berufsbildungsstätten
- Gewinnen und Halten von Ausbildungspersonal
- Plattformlösungen zur Generierung und Nutzung von Lerninhalten

Darüber hinaus bieten die Abendveranstaltungen Gelegenheit zum individuellen Austausch und zum Networking.

### **Erfahrungsaustausch der Leitungen der Norddeutschen BBZ**

Der Frühjahrstermin zum 103. Erfahrungsaustausch der norddeutschen Bildungsstättenleiterinnen und -leiter findet am 08. April 2024 in Form einer Online-Konferenz statt. Zum 104. Erfahrungsaustausch lädt die Handwerkskammer Hannover vom 24. bis 25. September 2024 in den Campus Handwerk in Garbsen ein. Eine kammerübergreifende Abstimmung

*HWK Hannover lädt zum 104. Erfahrungsaustausch ein*

### 9. Erfahrungsaustausch wird in Möckern durchgeführt

mung zum Lehrgangsangebot der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung in Norddeutschland sowie die Gewinnung von Ausbildungspersonal sind Schwerpunkte des Austauschs.

#### **Erfahrungsaustausch der Leitungen der Mitteldeutschen BBZ**

Der 9. Erfahrungsaustausch der Mitteldeutschen Bildungsstättenleiter und -leiterinnen findet am 19. November 2024 im Bildungs- und Technologiezentrum des Kfz-Gewerbes in Möckern statt. Schwerpunkt des diesjährigen Austausches sind die aktuellen förderrechtlichen Rahmenbedingungen und finanziellen Möglichkeiten von Modernisierung, Umstrukturierung beruflicher Bildungszentren, insbesondere vor dem Hintergrund immens gestiegener Bau- und Investitionskosten. Ebenso wird intensiv über Anreizsysteme für die Gewinnung und das Halten von qualifiziertem Ausbildungspersonal diskutiert.

#### **Laufende Projekte**

---

##### *Implementation von Berufsmonitoring-Systemen in der Berufsbildung im Handwerk*

---

Anknüpfend an die Konzeption eines Berufsmonitoring-Systems für die Land-Bau-Technik-Branche im Rahmen des InnoVET-Projekts LBT Forward (siehe unter „Abgeschlossene Projekte“) geht dieses Projekt der Frage nach, inwiefern das gewerkespezifisch entwickelte Berufsmonitoring-System auf andere Gewerke des Handwerks, respektive Verbandsstrukturen übertragbar ist.

Mit Ergebnissen der Machbarkeitsstudie zur Übertragbarkeit auf andere Gewerke und Branchen ist im Sommer 2025 zu rechnen.

---

##### *Generative KI: Auswirkung und Einsatz im Bereich des Beratungswesens des Handwerks*

---

Im Rahmen des Projekts erfolgt eine Analyse der Potenziale und Auswirkungen Künstlicher Intelligenz (KI) im Beratungswesen des Handwerks. Der Schwerpunkt liegt auf der Wissensverarbeitung und -vermittlung sowie der Bedeutung von menschlichen Beratungskompetenzen.

Dafür werden umfassende Recherchen zur Nutzung von KI im Beratungskontext durchgeführt. Die dort gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine geplante quantitative Umfrage, die im Frühjahr 2025 in Kooperation mit der Zentralen Leitstelle für Technologietransfer durchgeführt wird. Ziel der Umfrage ist die Validierung der erarbeiteten Ansätze durch die Befragung von Beraterinnen und Beratern im Handwerk.

---

### *Forschung zur überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung im Handwerk (ÜLU) in den Berufen der Bauwirtschaft*

---

Die Berufe der Bauwirtschaft wurden neu geordnet. Die Verordnung wird am 06.06.2024 im Bundesgesetzblatt veröffentlicht und wird zum 01.08.2026 in Kraft treten. Im Zuge dessen werden die 19 Berufsbilder der Bauwirtschaft modernisiert, um dem technologischen Wandel zu entsprechen, Fachkräfte für Zukunftsaufgaben auszubilden und deren Verfügbarkeit bedarfsgerecht zu sichern. Ein wesentliches Element der Ausbildung stellt dabei die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) dar.

In Abstimmung mit dem BMWK im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms sowie durch eigene Arbeiten der Interessengemeinschaft des HPI, gefördert durch Drittmittel der Sozialpartner der Bauwirtschaft, wird im Januar 2024 begonnen, die Akteure der Bauwirtschaft grundsätzlich mit dem für sie neuen System der Unterweisungspläne des HPI vertraut zu machen, also zugehörige Dokumente und Prozesse zu erläutern und basierend auf den Berufsbildpositionen der neuen Ausbildungsordnungen ein Gerüst der insgesamt zu erarbeitenden Unterweisungspläne zu erstellen.

---

### *Arbeitswelt im Wandel: Einfluss von KI auf Tätigkeitsprofile im Handwerk (D H I-Gemeinschaftsprojekt)*

---

Im Rahmen des D H I-Gemeinschaftsprojekts „Neue Normalität“ untersucht das HPI die durch die Einführung von KI-Anwendungen angestoßenen Veränderungen in den betrieblichen Strukturen und Tätigkeitsprofilen im Handwerk. Der Fokus liegt dabei auf den technischen, kommunikativen und arbeitsorganisatorischen Auswirkungen. Ziel der Untersuchung ist es, herauszufinden, inwieweit sich Arbeitsrollen und Tätigkeitsprofile anpassen und ob KI-Anwendungen einen Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels durch Automatisierung und Unterstützung bei komplexen Aufgaben leisten können.

Im Rahmen dieses DHI-Gemeinschaftsprojekts übernimmt das HPI die koordinierende Rolle und wird die Veröffentlichung der Ergebnisse in einem Sammelband organisieren.

*Untersuchung des durch die Einführung von KI-Anwendungen angestoßenen Wandel im Handwerk*

## **Abgeschlossene Drittmittelprojekte**

---

### *Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung (InnoVET)*

---

Mit dem Wettbewerb „Zukunft gestalten – Innovationen für eine exzellente berufliche Bildung (InnoVET)“ rief das BMBF Anfang 2019 dazu auf, innovative Ideen für die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften zu entwickeln.



### **„Exzellenz Handwerk – Innovative Exzellenzqualifikation Handwerk DQR 4-7“ unter Konsortialleitung der Handwerkskammer Ulm**

In diesem Projekt wird ein flexibles, hybrides Bildungsmodell für das Handwerk entwickelt, das berufliche und akademische Bildung sinnvoll miteinander verbindet und den Wissenstransfer zwischen Handwerk und Wissenschaft ermöglicht. Die im Projekt entwickelte Fortbildung zur/zum „Geprüfte:r Berufsspezialist:in für Intelligente Gebäudetechnik und Systemvernetzung“ wird im Projekt mehrfach erprobt und wird nun – unabhängig vom Projekt – an der Handwerkskammer Ulm angeboten. Die Fortbildung zum „Bachelor Professional in Intelligente Gebäudetechnik und Systemvernetzung“ wird derzeit erprobt. Die Projektlaufzeit wird bis Mai 2025 verlängert, die Arbeiten des HPI zum September 2024 abgeschlossen. Eine ausführliche Projektbeschreibung findet sich auf der Homepage des HPI oder auf der [Projekthomepage](#).



### **„LBT Forward“ unter Konsortialleitung des LandBauTechnik-Bundesverbands e. V. in Essen**

Am Beispiel des Land- und Baumaschinenmechatronikers wurde ein Berufslaufbahnkonzept von der DQR-Stufe 4-7 entwickelt, das sich an den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen der Beschäftigten und der Betriebe orientiert. So wurde unter anderem die Berufsbildung attraktiver und zukunftsfähiger gestaltet und mit der akademischen Bildung gleichwertig. Gemeinsam mit dem FBH fungierte das HPI als wissenschaftliche Begleitung des Projektes und war mitverantwortlich für die „Entwicklung und Anwendung eines kontinuierlichen Erfassungs- und Informationssystems (Berufsmonitoring)“.

Das Projekt wird planmäßig zum 31. August 2024 erfolgreich abgeschlossen, die Projektergebnisse sind auf der Homepage des HPI und auf der [Projekthomepage](#) veröffentlicht.



### **ProNet Handwerk – Professionalisierung und Vernetzung im Handwerk“ unter Konsortialleitung der ZWH e.V. in Düsseldorf**

Auch in diesem Projekt werden die Attraktivität der handwerklichen Berufsbildung gesteigert und neue Perspektiven eröffnet. Dabei werden innovative, modulare und gewerkeübergreifende Fortbildungen für das Bau- und Ausbaugewerbe entwickelt, Qualifizierungsangebote für Lehrpersonen hinsichtlich digitaler und hybrider Unterrichtsformen konzipiert und angeboten, ein „eCampus Handwerk“ als virtuelle Plattform für Blended-Learning-Formate sowie eine Prüfungssoftware entwickelt, welche digitales Prüfen im Handwerk in Zukunft möglich macht.

Die Arbeiten des HPI im Projekt enden planmäßig zum 30. September 2024, die Projektergebnisse sind auf der Homepage des HPI veröffentlicht und auf der [Projekthomepage](#).

## Laufende Drittmittelprojekte

---

### *Zentrale Leitstelle für Technologietransfer im Handwerk – Förderlinie: Beauftragte für Innovation und Technologie (BIT) im Handwerk*

---

Im Rahmen des Fördermoduls „Beratungsstellen für Innovation und Technologie (BIT)“ unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) die handwerkliche Innovations- und Technologieberatung. Mit Stand Dezember 2024 beraten insgesamt 96 BIT verschiedenster fachlicher Ausrichtungen und 31 BIT mit dem Themenschwerpunkt Digitalisierung (DIGI-BIT) Handwerksbetriebe zu ihren technologischen Problemstellungen und informieren im Rahmen von Seminaren und (Online-)Veranstaltungen allgemein über technologische Entwicklungen.

*Derzeit beraten 96 BIT und 31 DIGI-BIT handwerkliche Unternehmen zu technologischen Problemstellungen, informieren über technologische Entwicklungen und unterstützen bei Innovationsprozessen.*

Die Zentrale Leitstelle für Technologietransfer (ZLS) ist die fachliche Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung des Gesamtnetzwerkes der BIT und DIGI-BIT. Gemeinsam mit der Abteilung für Gewerbeförderung im Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) wird die korrekte Umsetzung der Förderlinie, welche die BIT-Aktivitäten regelt, sichergestellt. Darüber hinaus stellt die ZLS den Informations- und Erfahrungsaustausch für die (DIGI-)BIT sicher. Die Konzepte der jeweiligen Veranstaltung richten sich nach Zielgruppe und Gruppengröße. Als zentrale Netzwerkveranstaltung im Jahr 2024 findet die Jahrestagung des (DIGI-)BIT-Netzwerks in Zusammenarbeit mit der Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld statt.

Detaillierte Projektergebnisse sind unter [https://hpi-hannover.de/Innovation\\_Technologietransfer/tt-netzwerk/index.php](https://hpi-hannover.de/Innovation_Technologietransfer/tt-netzwerk/index.php) zu finden.

---

### *Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk (MDZ Handwerk)*

---

Das aus Mitteln des BMWK geförderte Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk hat zum Ziel, KMU und Handwerksbetriebe entlang ihrer betrieblichen Anforderungen zu unterstützen und als Ansprechpartner für Handwerksbetriebe bei Fragen zur Digitalisierung sowie für Innovations- und Zukunftsthemen zu agieren. Das Zentrum konzentriert sich dabei auf die Erarbeitung und Bereitstellung von Informations-, Umsetzungs-, Qualifizierungs- und Vernetzungsangeboten im Kontext der digitalen Transformation. Deutschlandweit richten sich die Zentrumsangebote neben der Wissensvermittlung und Umsetzungsunterstützung auch auf die Vernetzung von Unternehmen untereinander. Ein zentrales Anliegen besteht darin, Methoden- und Problemlösungskompetenzen zu vermitteln, um die gegenseitige Befähigung von Betrieben in Fragen der Digitalisierung zu fördern. Im Zuge der Projektverlängerung wird hierbei der Fokus auf das Thema Künstliche Intelligenz, mit den Querschnittsthemen: Cybersicherheit, Nachhaltigkeit und Changemanagement gelegt. Alle im MDZH erarbeiteten Ergebnisse und Veranstaltungen zur Digitalisierung im Handwerk werden Betrieben und Multiplikatoren auf der [projektbegleitenden Homepage](#) zur Verfügung gestellt.

---

*Handwerk mit Zukunft (HaMiZu): Innovation - Transformation - Kooperation*

---

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat das Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ ins Leben gerufen, um den Weg für innovative Entwicklungen im Dienstleistungssektor zu ebnen. Hierfür werden neun Projekte gefördert, die Innovationen für personennahe Dienstleistungen im Handwerk schaffen. Diese neun Projekte werden vom Projekt „HaMiZu“ (Handwerk mit Zukunft) wissenschaftlich begleitet. Ziel von „Handwerk mit Zukunft“ ist es, die Entwicklung und den Einsatz innovativer Technologien im Handwerk voranzutreiben.

Alle Informationen, Ergebnisse und Veranstaltung des Projekt HaMiZu finden sich unter <https://www.hamizu.de/>.

---

*European Digital Innovation Hub for Artificial Intelligence and Cybersecurity (DIH4AISec = DAISEC)*

---

Der DAISEC unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen aus den Bereichen Produktion, Mobilität und Handwerk sowie den öffentlichen Sektor bei der Anwendung und Entwicklung von Technologien der künstlichen Intelligenz und der Cybersicherheit.

Mehr als 20 Handwerksorganisationen kooperieren aktuell mit dem DAISEC. Dienstleistungen in Form von Trainings für Ausbilder und Berater, konzeptionelle Arbeiten wie bspw. die KI-Strategie der niedersächsischen Betriebsberatungsstellen, Schulungsangebote für Unternehmer und Führungskräfte, KI-Projekte in der Produktion, im betrieblichen Wissensmanagement sowie die Unterstützung bei der Entwicklung textbasierter Assistenzsysteme zählen zu den Standardangeboten.

Weitere Informationen [hier](#).

---

*Regionale Bedarfsanalysen zur überbetrieblichen Berufsbildungsinfrastruktur des Handwerks*

---

Die Analysen haben das Ziel, objektive Entscheidungsgrundlagen für die Handwerksorganisation hinsichtlich der künftigen bedarfsgerechten Berufsbildungsstruktur zu schaffen. Inhaltliche Schwerpunkte bei der Analyse sind dabei die aktuelle und die – mittels Modellrechnung ermittelte – zukünftige Auslastung sowie die in Zukunft benötigten Investitionen in Bau und Ausstattung der untersuchten Berufsbildungsstätten.

In 2023 wurde das HPI beauftragt, eine Standortanalyse der ÜBS des Handwerks und der Landwirtschaft in Schleswig-Holstein zu erstellen. Im Mai 2024 werden die Arbeiten zur ÜBS-Standortanalyse abgeschlossen und der Gesamtbericht dem beauftragenden Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein übergeben.

*Digital Innovation Hub for Artificial Intelligence and Cybersecurity (DIH4AISec = DAISEC) unterstützt KMU und handwerkliche Selbstverwaltung in Niedersachsen*

*Standortanalyse für die ÜBS des Handwerks und der Landwirtschaft in Schleswig-Holstein*

---

### *Leitstelle für das DHKT-Benchmarking*

---

Das HPI übernimmt als Leitstelle für das DHKT-Benchmarking die Erhebung, Plausibilitätsprüfung sowie die Auswertung der Daten, die von allen Handwerkskammern Deutschlands jährlich zur Verfügung gestellt werden. Im Jahr 2024 wird dieser Vergleichsprozess zum 18. Mal durchgeführt.

Die hohe Beteiligung am DHKT-Benchmarking auch in 2024 zeigt die Bedeutung des fest in den operativen Arbeitsroutinen der Handwerkskammern verankerten, bundesweiten Vergleichsinstrumentes.

## **Pressearbeit**

Im Berichtsjahr werden die Öffentlichkeitsarbeit des HPI gezielt ausgebaut, um Ergebnisse einem breiten Fachpublikum zugänglich zu machen und die Vernetzung des Instituts weiter zu stärken. Neben der Erstellung von 31 Beiträgen für die DHI-Newsletter (und somit 13 Beiträgen mehr als im Vorjahr) wird zur Erhöhung der Reichweite und Sichtbarkeit ein LinkedIn-Profil eingerichtet, das regelmäßig für aktuelle Beiträge und Institutsupdates genutzt wird.

Das LinkedIn-Profil des HPI wird am 13. Februar 2024 eingerichtet und entwickelt sich innerhalb weniger Monate zu einer wichtigen Plattform für die digitale Kommunikation und Vernetzung. Bis zum 31. Dezember 2024 erreicht das Profil 10.568 Mitglieder und gewinnt 196 Follower, was auf ein stetig wachsendes Interesse an den veröffentlichten Inhalten hinweist. Die insgesamt 748 Reaktionen verdeutlichen eine aktive Interaktion mit den Beiträgen. Die Analyse der Besucherstruktur verdeutlicht, dass die Mehrheit der Interessierten aus dem Bereich Forschung (61,5 %) stammt, gefolgt von Geschäftsentwicklung (5,3 %), Ausbildung (4,2 %) und Betrieb (3,8 %).

Ein weiterer Meilenstein ist die Einführung der HPI-Schriftenreihe, deren erste Veröffentlichung bereits im Dezember 2024 in Zusammenarbeit mit dem Repository der Leibniz Universität Hannover erfolgt und künftig als Plattform für fundierte Fachbeiträge dient.

## **Veröffentlichungen**

Ausführliche Informationen zu den beschriebenen und weiteren Tätigkeiten hat das HPI in zahlreichen Publikationen und Vorträgen dokumentiert. Die Ergebnisse können zum Teil in gedruckter Form angefordert werden. Weitere ausgewählte Ergebnisse sowie detaillierte Informationen unter anderem über Aufgaben, Projekte und Kooperationspartner sind auf der [Internetseite des Instituts](#) zu finden. Für gezielte Nachfragen stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HPI gern zur Verfügung.

---

## **Kontakt**

Heinz-Piest-Institut (HPI)  
für Handwerkstechnik  
an der Leibniz Universität Hannover

Wilhelm-Busch-Str. 18  
30167 Hannover

☎ (0511) 70155-0  
☎ (0511) 70155-32  
✉ [info@hpi-hannover.de](mailto:info@hpi-hannover.de)  
🌐 [www.hpi-hannover.de](http://www.hpi-hannover.de)



Institut für Betriebsführung im Handwerk

## Institut für Betriebsführung im D H I e.V. (itb)

Leitung: Prof. Dr. Birgit Ester

Institut für Betriebsführung im  
Deutschen Handwerksinstitut e. V.  
Unterweingartenfeld 6 / 76135 Karlsruhe

# AUFGABE UND LEITBILD

Als Forschungseinrichtung des Handwerks hat das itb die Aufgabe, Fragen zur Unternehmensführung wissenschaftlich und anwendungsbezogen zu untersuchen. Die Durchführung wissenschaftlicher Projekte ermöglicht es, gewerbefördernde Maßnahmen in Verbindung mit den Organisationen des Handwerks zu entwickeln, einzuleiten und wissenschaftlich zu begleiten. Ziel ist es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks zu erhalten und zu steigern, indem Instrumente für die erfolgreiche Betriebsführung im Hinblick auf aktuelle und zukünftige Herausforderungen entwickelt werden.

Die Erarbeitung qualitativ hochwertiger praxisererter Lösungen beruht auf der partnerschaftlichen Kooperation mit Unternehmern, Führungskräften, Beschäftigten, intermediären Organisationen sowie der Politik. Dabei betrachtet das itb Grundlagen- und Anwendungsforschung sowie den Transfer als Wertschöpfungskette und ist Gestalter und Mittler zwischen Theorie und Praxis, zwischen Politik, Organisationen und Unternehmen.

Über diese forschungsbezogenen Aufgaben hinaus unterstützt das itb durch die Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, Fertigkeiten und Methoden in der Unternehmensführung die zukunftsfähige Gestaltung von Unternehmen und Organisationen. Das Institut ist spezialisiert auf die Entwicklung und Durchführung von Seminaren, Lehrgängen sowie digitalen Lehr- und Lernarrangements für Führungs- und Fachkräfte, Existenzgründer, Unternehmerfrauen sowie Beratende der Handwerkskammern und Lernbegleitende in der Fort- und Weiterbildung im Handwerk.

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2024/2025

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

#### **Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften**

Das itb unterstützt die Veranstalter von Weiterbildungsangeboten für Unternehmer und Führungskräfte aus den Organisationen des Handwerks durch verschiedene Seminarprogramme zur Unternehmensführung sowie ergänzenden Dienstleistungen.

- Vermittlung und Schulung qualifizierter Dozenten aus einem Dozentenpool für alle Fachbereiche,
- Unterstützung der Veranstalter bei Rahmenlehrplänen, Unterlagen und Durchführung der Seminare sowie Abwicklung der zugehörigen Prüfungen.

*Aufstiegsfortbildung „Geprüfter Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“*

Im Rahmen der Grundaufgaben hat die Aufstiegsfortbildung zum/zur „Geprüften Betriebswirt/Geprüfte Betriebswirtin nach der Handwerksordnung“ im Bereich Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften auch im FuA 2024/25 einen zentralen Stellenwert.

Die bestehenden Modulskripte zeichnen sich durch eine regelmäßige fachinhaltliche Aktualisierung aus. Somit sind sie immer auf dem neuesten Stand und bilden die aktuellen Gegebenheiten ab. Vor didaktischem Hintergrund umfasst das moderne Layout klare Suchmechanismen und Leitsysteme, nummerierte Übungsaufgaben sowie mehr als 400 lernförderliche Abbildungen. Somit bieten die Modulskripte die Möglichkeit optimale Lehr-/Lernarrangements für die Teilnehmenden zu gewährleisten. Die Verwendung der Lernunterlagen in der dazu gehörigen interaktiven E-Book-App bietet verschiedene Vorteile, wie bspw. eine intelligente Gesamtsuchfunktion über alle Modulskripte hinweg. Die digitale Nutzung berücksichtigt auch Aspekte der Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung.

In Ergänzung zu den entwickelten Konzepten und Modulskripten bietet das itb zur inhaltlichen, methodischen und prüfungstechnischen Orientierung und Unterstützung weitere Dienstleistungen, wie Dozenten- und Prüferschulungen an, um optimal sowohl auf die Lehrinhalte und aktuelle Methoden der Wissensvermittlung als auch auf die Rolle des Lehrenden als Lernbegleiter vorzubereiten.

Aktuelle Informationen sind auf der Webseite [www.betriebswirt.de](http://www.betriebswirt.de) einsehbar. Die Webseite richtet sich an Interessenten, Teilnehmende, Dozierende und Bildungsanbieter. Neben umfangreichen und zentralen Informationen über die Aufstiegsfortbildung werden hier sowohl die weitreichenden Unterstützungsangebote des itb als auch Zusatzmaterialien (wie bspw. [die Guidelines Digitalisierung im Handwerk](#), aber auch relevante Veröffentlichung aus den Forschungsprojekten des itb) zu den Lehr- und Lernunterlagen kostenfrei für alle Interessierten und Anspruchsgruppen zugänglich gemacht.

*Weiterbildung der Betriebsberater der Handwerksorganisation*

Zu den Grundaufgaben des itb gehört die Entwicklung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen für Beratende der Handwerksorganisationen. Dadurch soll der hohe Qualitätsstand der Betriebsberatung im Handwerk gesichert und weiterentwickelt werden.

Bei den im Jahr 2024 vom itb durchgeführten Veranstaltungen handelt es sich u.a. um Tagungen in den Bereichen Personalberatung und Technische Beratung. Aber auch die klassischen Aus- und Weiterbildungsthemen rund um die Maschinen- und Immobilienbewertung werden wieder stark nachgefragt. Ebenso gibt es bei Seminaren zur Nachhaltigkeit sowie zu Themen wie Heizung und energetische Sanierung

Ständige Aktualisierung der Modulskripte

Forcierung der digitalen Nutzung



Flankierende Dienstleistungen

[www.betriebswirt.de](http://www.betriebswirt.de)



*Acht Weiterbildungen im Präsenz- und drei Seminare im Online-Format durchgeführt*

hohe Anmeldezahlen. Abgerundet werden die vom itb organisierten Weiterbildungen mit Veranstaltungen zur Unternehmensnachfolge und zum Arbeitsschutz.

Die verstärkte Nachfrage nach Online-Seminaren in den von Corona geprägten Vorjahren bestätigt sich im Jahr 2024 nicht. Insgesamt gibt es acht Weiterbildungen im Präsenz- und drei im Online-Format. Diese Entwicklung wirkt sich u.a. positiv auf die Vernetzung der Beratenden untereinander aus, die neben der fachlichen Weiterbildung ebenfalls ein Ziel der Veranstaltungen ist.

Alle Themen, Veranstaltungstermine und -orte sowie die Möglichkeit zur Anmeldung sind zu finden in [BISNET](#), der Netzwerkplattform für das Beratungswesen im Handwerk.

## Laufende Projekte

---

*Kreislaufwirtschaft in den Klimagewerken am Beispiel der Installation von Photovoltaikmodulen*

---

*Nachhaltigkeit2Go – neues Format im Rahmen der ZDH-Seminarreihe*

Dieses Projekt wird als Teil des DHI-Forschungs- und Arbeitsprogramms 2024/2025 vom itb in Kooperation mit dem Spitzenverband des Handwerks in Baden-Württemberg – HANDWERK BW – bearbeitet. Zielsetzung ist dabei, gemeinsam mit HANDWERK BW zu beleuchten, wie Handwerksbetriebe bei der Installation von Photovoltaik (PV)-Modulen Abfall vermeiden oder diesen einer Kreislaufwirtschaft zuführen können.

Durch die Einführung der PV-Pflicht in Baden-Württemberg ist ein starker Zubau von PV-Anlagen festzustellen. In einer qualitativen Studie werden die Potenziale zur Müllvermeidung und zum Aufbau einer Kreislaufwirtschaft analysiert. Dafür wird im Jahr 2024 ein Expertenworkshop vorbereitet, der Anfang des Jahres 2025 mit installierenden Handwerkern durchgeführt wird.

Im Rahmen des Workshops sollen unter anderem die Fragen „Welcher Abfall fällt normalerweise an?“, „Welcher Abfall kann vermieden werden?“ und „Welcher Abfall kann weiter verwendet werden?“ beantwortet werden. Es ist vorgesehen, dass bei der Installation von Photovoltaikmodulen Müll reduziert und im zweiten Schritt eine Kreislaufwirtschaft etabliert werden kann. Das soll für Handwerksbetriebe nicht nur Mehraufwand in der Organisation bedeuten, sondern einen konkreten Nutzen bringen.

---

*Altersgerechte Arbeitsgestaltung im SHK-Handwerksbetrieb im Lichte des hohen Fachkräftebedarfs*

---

*Praxisleitfaden: Maßnahmen alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung zur Fachkräftesicherung*

Das Projekt „Altersgerechte Arbeitsgestaltung im SHK-Handwerk im Lichte des hohen Fachkräftebedarfs“ wurde vom Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) beauftragt. Ziel des Projekts ist die Identifikation und Verfügbarmachung geeigneter Handlungsoptionen und Maßnahmen

zur alter(n)sgerechten Gestaltung von Arbeit, um den Fachkräftebedarf im SHK-Handwerk abzumildern. Zu diesem Zweck wurde eine Literaturanalyse zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung durchgeführt und die Erkenntnisse mit Impulsen aus der Praxis, die im Rahmen einer quantitativen Betriebsbefragung erhoben werden, ergänzt und zusammengeführt. So können geeignete, zielgruppengerechte Maßnahmen identifiziert werden, die in Form eines Praxisleitfadens für das SHK-Handwerk aufbereitet und verfügbar gemacht werden.

---

*Handwerk in Innenstädten: Ansiedlung von Handwerksbetrieben in inneren Stadtbereichen – Herausforderung Mobilitätsstrukturen*

---

Das Projekt ist in Vorbereitung und wird i. W. in 2025 bearbeitet.

---

*Neuorganisation Betriebswirt*

---

Vor dem Hintergrund der im Jahr 2024 beschlossenen Neuordnung der Prüfungsverordnung der Fortbildung zum/zur „Geprüften Betriebswirt/Geprüften Betriebswirtin HwO“ befasst sich das itb mit einer Anpassung und Umorganisation des Lehr-/Lernkonzepts. Zentrale Ansatzpunkte sind eine Flexibilisierung der Lerninhalte und gleichzeitig die verstärkte inhaltliche Verzahnung der verschiedenen Handlungsbereiche und die vermehrte Einbindung von Fallstudien.

Neuordnung

---

*Veränderung der Wertschöpfungsprozesse und -ketten durch Circular Economy: Handlungsanforderungen an Betriebe und Organisationen*

---

Die Klimakrise macht eine aktive und nachhaltige Ressourcenverwaltung in Handwerksunternehmen zunehmend unabdingbar. Die Ressourcenknappheit verschärft sich und die Reduktion von Umweltbelastungen durch nachhaltige Wirtschaftsmodelle wird immer dringlicher. Im Auftrag des ZDH widmet sich das Projekt Circular Economy (Cirec) der Frage, wie erfolgreiche Geschäftsmodelle nach den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft im Handwerk umgesetzt werden. Dazu werden Betriebe identifiziert und befragt und deren Unternehmensgeschichte in Form von Best Practices aufbereitet und veröffentlicht, um auch andere Betriebe zu inspirieren. Die befragten Betriebe sind aus unterschiedlichen Gewerken, haben verschiedene Betriebsgrößen und verfolgen unterschiedliche Ansätze, sodass vielfältige Herangehensweisen an die Thematik dargestellt werden. Weitere Informationen zum Projekt sind [hier](#) zu finden.

*Erfolgreiche Geschäftsmodelle der Kreislaufwirtschaft*

---

*Reparaturförderung und Handwerk*

---

Viele Konsumenten werfen kaputte Produkte weg, statt sie reparieren zu lassen. Das liegt zum einen an der fehlenden Wertschätzung der Produkte, zum anderen aber auch an der fehlenden Möglichkeit, die Lebensdauer durch Reparaturen zu verlängern. Das verabschiedete Recht auf Reparatur soll Reparaturen insgesamt fördern. Damit die Verbraucher leichter eine Reparaturwerkstatt finden, wird es eine europäische Online-Plattform geben, auf der sie Werkstätten und Reparaturcafés finden können. Das Projekt RepHW führt Interviews mit den Fachverbän-

*Nationale Umsetzung der EU-Richtlinie „Recht auf Reparatur“*

den der reparierenden Gewerbe durch, um zu analysieren welche Anforderungen bezüglich der Darstellung der Betriebe und ihrer Reparaturdienstleistungen. In einem Forschungsbericht werden Darstellungschancen für das jeweilige Gewerbe: Umweltaspekte und Nachhaltigkeit; Anforderungen und Ideen für eine Informationsplattform aus Sicht des Handwerks (EU/D) und Ideen für den Austausch und die Zusammenarbeit innerhalb der Handwerksorganisation zusammengefasst.

[Weitere Informationen zum Projekt sind hier zu finden.](#)

---

#### *Neue Normalität (D H I-Gemeinschaftsprojekt)*

---

#### *D H I-Gemeinschaftsprojekt*

Im Rahmen des D H I-Gemeinschaftsprojekts „Neue Normalität“ befasst sich das itb mit dem Aspekt der Nachhaltigkeit. Dabei werden speziell die First Steps der Nachhaltigkeit untersucht.

Der Klimawandel wird inzwischen als Faktum (als „neue Normalität“) von der Breite der Bevölkerung anerkannt. Er zwingt uns auf weltweiter, auf europäischer und auf Bundesebene zur Umsetzung hochgesteckter Nachhaltigkeitsziele (SDG-Ziele der Vereinten Nationen, Pariser Klimaabkommen, deutsche Nachhaltigkeitsstrategie). Der Druck steigt, dass deutsche Unternehmen notwendige Schritte und Transformationen einleiten – so auch im Handwerk.

Doch was sind genau diese ersten Schritte für (mehr/bewusste) Nachhaltigkeit im Betrieb und wie werden sie umgesetzt? Das itb eruiert auf Grundlage einer breiten Literaturrecherche mögliche First-Steps in Richtung Nachhaltigkeit. Diese Schritte werden im Rahmen von Interviews mit erfahrenen Nachhaltigkeitsberatern identifiziert und evaluiert. Der Forschungsansatz zielt auf die Eruiierung der besten und erfolversprechendsten Maßnahmen in Richtung Nachhaltigkeit. Abgeleitet werden Empfehlungen für Handwerksorganisationen, wie sie Handwerksbetriebe in diesem Prozess unterstützen können.

### **Abgeschlossene Drittmittelprojekte**

---

#### *Konzeption und Erprobung von handwerklichen Dienstleistungen im ländlichen Raum (HaDiL)*

---

Ziel des Verbundprojektes „Konzeption und Erprobung von handwerklichen Dienstleistungen im ländlichen Raum“ (HaDiL) ist es, den Kreislauf von Abwanderung, wirtschaftlicher Schwächung und Unterversorgung der Bevölkerung im ländlichen Raum mithilfe eines handwerklichen Dienstleistungszentrums in der ausgewählten **Modellregion „Odenwald“** zu durchbrechen sowie mit innovativen handwerklichen Dienstleistungen die Versorgung der Bevölkerung zu verbessern, Handwerksbetriebe zu stärken und die Odenwald-Region für Zuwanderung attraktiver machen.

Im **Open-Innovation-Lab** werden in der Folge neuartige, bedarfsorientierte und intelligente Dienstleistungen (Smart Services) mit Teilnehmen-

den aus Wirtschaft, Politik, Schulen, Handwerk und aus der Kreativszene entwickelt. Zentrale Projektergebnisse sind:

- Das [Handwerksportal Odenwald](#) wird eingerichtet und wird auch nach Projektende fortlaufend weiterentwickelt. Diese Dienstleistungsplattform soll dabei helfen, die Kundschaft mit den gewünschten Gewerken zielgerichtet zusammen zu bringen.
- Im Rahmen des Projektes wird das Konzept für die Odenwälder Handwerkstage entwickelt und im Jahr 2023 fanden sie erstmals in Erbach statt. Wegen der großen positiven Resonanz sollen sie in Zukunft regelmäßig (alle zwei Jahre) durchgeführt werden. Sie werden nun mit dem **Hessischen Demografie-Preis 2024** ausgezeichnet.
- Zusätzlich wird eine Social Media-Strategie der Kreishandwerkerschaft erarbeitet und umgesetzt. Im Rahmen einer **cross-medial angelegten Kampagne** erhalten Betriebe aus dem Odenwald die Möglichkeit, sich selbst und ihre Arbeit auf Facebook und Instagram zu präsentieren und auf sich aufmerksam zu machen.

Die Initiative für das Projekt entstand im Rahmen des „Aktionsbündnis Leben auf dem Land“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und des ZDH. Die Projektförderung findet im Rahmen vom Bundesprogramm ländliche Entwicklung (BULE) des BMEL statt.

---

#### *Ecosystems for Extended lifetime of End of use Electrical and Electronic Equipment (E6)*

---

Das durch Interreg Europe geförderte Projekt hat sich zum Ziel gesetzt europaweit lokale (Reparatur-)Ökosysteme zu erforschen und zu etablieren. Dabei sollen regionale Akteure – aus Belgien, Deutschland, Frankreich, Irland und den Niederlanden – zusammengebracht werden, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Der Fokus liegt dabei auf der Vernetzung von regionalen Akteuren für Wiederverwendung, Reparatur und Aufarbeitung von Elektro- und Elektronikgeräten mit dem Ziel Nutzungszyklen zu verlängern und einen nachhaltigeren Umgang zu fördern. Die Rolle des ifb besteht dabei darin, Konzepte für die lokalen Ökosysteme zu entwickeln und initial zu implementieren, ihre Erweiterbarkeit auf europäischer Ebene zu testen, sowie Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Akteure zu entwickeln. Mittlerweile bearbeitet das ifb diese Arbeitspakete weiter.

[Weitere Informationen zum Projekt sind hier zu finden.](#)

---

#### *Konzeption und Erstellung zielgruppenorientierter Weiterbildungsangebote vor dem Hintergrund der digitalen Transformation (mehrWert)*

---

Der Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt wird neben dem demografischen und ökologischen Wandel insbesondere durch die Digitalisierung und die Nutzung und Anwendung von KI-basierten Technologien derart beschleunigt, dass verstärkt qualifikatorische Anpassungsprozesse bei

*Weiterbildung als Motor für Fortschritt*



Arbeiternehmern erforderlich sind. Die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen in Deutschland ist selektiv.

Das Projekt „mehrWERT – Weiterbildungsverbund im ländlichen Raum“ unterstützt KMU bei dieser Herausforderung. Hierzu werden zwei regionale Beratungsbüros installiert. KMU und deren Beschäftigte werden hier trägerneutral beraten und bei der Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Ziel ist es, die Weiterbildungsbedarfe kleiner und mittlerer Betriebe zu erheben, das vorhandene Angebot sichtbar zu machen und zu verbessern.

Eine Befragung zeigt neben dem aktuellen Weiterbildungsverhalten auch konkrete Themen, zu welchen die befragten Betriebe Weiterbildungsbedarfe sehen: Dies sind vor allem bei Führungsthemen wie Teamentwicklung, Personalthemen wie Motivation sowie Bindung von Mitarbeitenden und Kommunikationsthemen wie Konfliktmanagement und interne Kommunikation. Der Analysebericht kann [hier](#) heruntergeladen werden.

Im entstandenen Weiterbildungsverbund können erhobene Lern- und Qualifizierungsbedarfe gebündelt und Synergieeffekte genutzt werden, um zielgerichtet auf die Weiterbildungslandschaft zu wirken. Weiterbildungsverbünde sind daher als wichtiges Bindeglied zwischen allen Akteuren des Weiterbildungsmarkts zu verstehen.

Weitere Informationen zum Projekt mehrWERT sind auf der [Projekt-homepage](#) zu finden.

---

#### *Zukunftslabor für Digitalisierung und Innovation (ZuLaDi)*

---



Zukunftslabor in Lahr © itb

Ziel des Projekts „Zukunftslabor für Digitalisierung und Innovation“, an dem das itb mitgewirkt hat, ist es, digitale Innovationen für die betriebliche Praxis und neue Technologien, die auch in Handwerksbetrieben zum Einsatz kommen können, in Zukunftslaboren vorzustellen und in Impuls-Projekten mit Betrieben zu erproben.

Im Rahmen des Projekts finden im Jahr 2024 neben einem stationären Labor in Konstanz mobile „Urban Innovation Pop-ups“ in Baden-Württemberg in den fünf Städten Lörrach, Lahr, Weinheim, Villingen-Schwenningen und Bietigheim-Bissingen statt.

So können beispielsweise im September 2024 in Lahr kleine und mittlere Unternehmen im mobilen Pop-up neue Technologien live erleben. Betriebe finden hier Inspiration, wie sie sich und ihre Produkte mithilfe innovativer Technologien besser in Szene setzen und für ihre Kundschaft erlebbar machen können. In der interaktiven Ausstellung werden sowohl technische Innovationen gezeigt, die Betriebe in Baden-Württemberg bereits erfolgreich eingeführt haben, als auch Neuentwicklungen, die derzeit erprobt werden. Neben den kostenfreien Technologieführungen werden ebenfalls kostenfreie Transferveranstaltungen für Betriebe zu Innovationen und Strategien angeboten. Das Projektkonsortium stellt im Pop-up-Labor in Lahr insgesamt 20 Demonstratoren aus, die bei den Besucherinnen und Besuchern auf großes Interesse stoßen. Die Besu-

cherinnen und Besucher nehmen sich oft viel Zeit für den geführten oder freien Rundgang durch die Ausstellung. Die Demonstratoren werden vollständig von Projektmitarbeitenden gezeigt und erklärt. Im Pop-up in Lahr können Ideen für weitere Projektaktivitäten wie beispielsweise Innovationsprojekte mit Handwerksbetrieben diskutiert werden. Das itb initiiert und organisiert ein solches Innovationsprojekt im 4. Quartal 2024 im Verbund mit dem Unternehmen „Bäcker Baier“ und der Unternehmensberatung Rein.

---

### *Handel innovativ*

---

Ziel des im Jahr 2024 beendeten Projekts „Handel innovativ“ ist es, vor allem kleine und mittlere Betriebe mit einem Kompetenzzentrum für Digitalisierung und Innovation im stationären Handel zu unterstützen. Darüber hinaus gibt es Hilfe in Form von Sofortmaßnahmen, die im Bereich der „neuen digitalen Lösungen“ angesiedelt sind. Als Ergänzung dazu werden Maßnahmen in die Wege geleitet, die das Geschäft der Betriebe mittel- und langfristig sichern und deren Resilienz steigern sollen.

Hierzu werden im Projekt vom itb unter anderem folgende Maßnahmen umgesetzt:

1. Konzeption und Durchführung einer Online-Seminarreihe „Qualifizierung für die Dienstleistungsberatung“ für Beraterinnen und Berater
2. Aufbereitung von Fallbeispielen für eine „virtuelle Rundreise“: Es werden Fallbeispiele von Betrieben gesammelt, wie diese mit Hilfe innovativer Lösungen, dem Einsatz digitaler Technologien und neuer Prozesse die aktuellen Herausforderungen meistern.
3. Durchführung der Veranstaltung „Cross-Selling in der City: Kreativworkshop in der Endinger Innenstadt“

Darüber hinaus wird im Juni 2024 an verschiedenen Standorten in der Innenstadt von Mannheim ein [Videopodcast](#) gedreht, der die „Kreativität für innovativen Handel im Herzen Mannheims“ zeigt.



*Videopodcast: Kreativität für innovativen Handel im Herzen Mannheims  
Quelle: Jochen Siegele (itb)*

## Laufende Drittmittelprojekte

### *3D-Druck im Lebensmittelhandwerk*



*3DiH auf dem Kongress „Zukunft Handwerk“ der IHM 2024*

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Verbundprojekt „3D-Druck im Lebensmittelhandwerk“ (3DiH) aus dem Förderschwerpunkt „Handwerk 4.0: digital und innovativ“ erforscht und erprobt innovative Anwendungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung aktueller technischer Möglichkeiten über eine Projektlaufzeit von drei Jahren. Im Austausch mit Forschungseinrichtungen, Handwerkskammern, 3D-Druck-Dienstleistern und Betrieben aus dem Lebensmittel- bzw. Konditorenhandwerk werden die Potenziale innovativer Produktionsmethoden und Wertschöpfungsketten, neuartige Produkte sowie veränderte Dienstleistungsformate eruiert.

Mit den Projektbetrieben wird eine Schulung zum Thema „3D-Druck im Lebensmittelhandwerk“ erarbeitet, um Wissen und Kompetenzen praxisnah zu vermitteln und bei der Implementierung der 3D-Drucktechnologie im jeweiligen Betrieb sowie der Überwindung möglicher Barrieren bei der Transformation des Geschäftsmodells zu unterstützen.

Im Rahmen des Projektes wird eine webbasierte Plattform („digitaler Marktplatz“) entwickelt, die den einfachen Einsatz von Konfiguratoren und 3D-Design-Bibliotheken ermöglicht. Außerdem sollen hier alle für den 3D-Druck relevanten Stakeholder (B2B- und B2C-Bereiche) vernetzt werden und miteinander in Austausch treten können.

Mehr Informationen zum Projekt sind [hier](#) zu finden.

### *Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung Arbeitswissenschaft durch innovative Transfermethoden regional nutzbar machen (WIN:A)*

Der Strukturwandel, ausgelöst durch die Globalisierung, den Klimawandel, die Digitalisierung oder auch die Zunahme der Wissensintensivität führt zu veränderten Rahmenbedingungen und kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozessen in der Gesellschaft und auch in Handwerksbetrieben.

Das Feld der Arbeitsforschung liefert hierbei sowohl einen Orientierungsrahmen als auch Gestaltungsmöglichkeiten, wie eine produktive und menschengerechte Arbeit, Organisation sowie Kultur in den Unternehmen umgesetzt werden kann. Doch erreichen die Erkenntnisse und Produkte der Arbeitsforschung die Betriebe und Organisationen des Handwerks nur eingeschränkt.

Daher verfolgt das Projekt WIN:A (Wissens- und Innovations-Netzwerk: Arbeitsforschung) das Ziel, ein bedarfsgerechtes und ganzheitliches Transferkonzept zu entwickeln, um Ergebnisse aus der Arbeitsforschung in verstärktem Maße für die Praxis zugänglich und nutzbar zu machen. Neben den durch das BMBF geförderten [regionalen Kompetenzzentren der Arbeitsforschung](#) sollen intermediäre Organisationen sowie kleine

*Arbeitsforschung als  
Gestaltungsrahmen*

und mittlere Unternehmen, unter ihnen Handwerksbetriebe bestärkt und unterstützt werden, die Potenziale der Arbeitsforschung zu erschließen. Gleichzeitig sollen die Bedarfe und Erkenntnisse aus der betrieblichen Praxis besser in die Arbeitsforschung gelangen.

Methodische Grundlage bildet das Transfer Engineering, welches die Interaktionsqualität zwischen Akteuren als wesentlichen Erfolgsfaktor für den Transfer ansieht.

### Transfer-Engineering

Aus diesem Grund sollen zum einen für die Zielgruppen relevante Ergebnisse der Arbeitsforschung identifiziert, in kurzer und übersichtlicher Art und Weise zusammengestellt und in deren jeweilige Semantik übersetzt werden. Hierzu werden die [Praxisimpulse Arbeitsforschung](#) entwickelt. Diese stellen kompakt einzelne Hilfsmittel und Instrumente der Arbeitsforschung zielgruppengerecht vor.

Zudem wird das Konzept der „[Transfertage](#)“ entwickelt und auch im Jahr 2024 in Aachen mit über 100 Teilnehmenden durchgeführt. Flankierend dazu werden weitere Transferwege geebnet, u. a. durch eine Toolbox, eine zielgruppenspezifische Qualifizierung sowie ein [Netzwerk- und Themengraph Arbeitsforschung](#).

Im Jahr 2024 wird die digitale [Transfer-Plattform](#) „Management – Arbeit - Forschung“ weiter aufgebaut und etabliert. Diese bietet Zugänge zu fortlaufend erweiterten Forschungsthemen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Forschung und Praxis.

Ebenfalls 2024 erscheint die [Broschüre „Transfer schafft ZUKUNFT. Beispiele für erfolgreichen Wissenstransfer zwischen Arbeitsforschung und Praxis“](#). Diese präsentiert innovative Beispiele für einen erfolgreichen Transfer von Forschungsergebnissen in die betriebliche Praxis.

Das Projekt WIN:A wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Wertschöpfung. Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und läuft bis September 2026. Weitere Informationen sind der [Projekthomepage](#) zu entnehmen.




---

### Wissen für Prozesse im Ausbau-Handwerk (WiPiA)

---

Der Baubranche kommt in der angestrebten Energiewende eine Schlüsselrolle zu. Gerade Sanierungen im Bestand erfahren aufgrund neuer Materialien, Technologien und baulichen Vorschriften eine zunehmende interdisziplinäre Komplexität. Für jede größere Sanierungsmaßnahme ist eine professionelle, abgestimmte Zusammenarbeit der verantwortlichen Gewerke erforderlich, um die jeweils schon knappen Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Hierzu ist ein prozessorientiertes Denken sowohl auf inner- als auch auf überbetrieblicher Ebene ein erfolgversprechender Ansatzpunkt.

Die strategische Verknüpfung des innerbetrieblichen mit dem überbetrieblichen Prozessdenken verlangt eine didaktische Erweiterung der tra-

*Erschließung neuer  
Geschäftsfelder durch digital  
unterstützte Dienstleistungen*



*E-Book zu Green Services*

*Quelle: Kompetenzzentrum Smart Services  
und CoPa Verlag*

ditionellen Lernumgebungen im Betrieb. Hier setzt das Projekt WiPiA an. Es will die im Betrieb ablaufenden Prozesse erfassen und strukturiert darstellen, um so konkrete und betriebsspezifische Vorgehensweisen in verschiedenen Bereichen des betrieblichen Alltags zu erproben und zu optimieren. Dabei wird der schon implementierte Lern- und Experimentierraum aufgebaut und erweitert.

Erstmalig wird im Rahmen von WiPiA die Idee des prozessorientierten Arbeitens mit dem Konzept des handlungsorientierten Lernens verknüpft. Ein neuer digital gestützter Lernraum Betrieb wird geschaffen und erprobt, um so maximale Effizienz zu erzielen. Daneben soll das Denken in Prozessen nachhaltig verankert werden. Die Stichworte hierzu sind Lean Management und die Einführung eines Gebäudesanierungsmanagers (GSM).

---

### *Kompetenzzentrum Smart Services (KoSS I - III)*

---

Mit diesem Projekt wird eine zentral gesteuerte Organisation mit mehreren regionalen Anlaufstellen für KMU rund um das Thema Smart Services (digital unterstützte Dienstleistungen) in Baden-Württemberg geschaffen. Den Unternehmen wird dabei ein breites Spektrum an Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Sie können sich über Smart Services informieren, diese hautnah erleben und sich auch bei der eigenen Entwicklung von Smart Services beraten und begleiten lassen.

Im Jahr 2024 werden zahlreiche Ergebnisse erreicht (Auszug):

- 40 Veranstaltungen organisiert: Workshops, Webinare, Seminare, Unternehmerabende, Beraterschulungen
- 12 Praxisbeispiele beschrieben: Besondere Leistungen von Vorreiter-Unternehmen werden vorgestellt.
- 21 Video-Podcasts veröffentlicht: Praxisbeispiele, Interviews, Erfahrungsberichte
- 36 Impuls-Projekte durchgeführt: Digitale Kleinprojekte werden gemeinsam mit KMU umgesetzt
- 2 Erlebnisräume mit 33 Demonstratoren angeboten: In Stuttgart und Furtwangen können Smart Services ausprobiert werden

Das Kompetenzzentrum Smart Services existiert bereits seit 2018 und befindet sich mittlerweile in der dritten Förderphase. Weitere Informationen zum Transferprojekt sind auf der [Projekthomepage](#) zu finden.

## **Veröffentlichungen**

Informationen zu den einzelnen Projekten des itb sowie zu den Seminaren für Unternehmende und den vom itb geplanten DHKT-Seminaren sind auf den [Internetseiten des itb](#) eingestellt, ebenso ein [Verzeichnis der Veröffentlichungen](#), von denen die meisten als Download kostenlos abrufbar sind oder beim itb bestellt werden können.

---

## Kontakt

itb – Institut für Betriebsführung  
im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Unterweingartenfeld 6  
76135 Karlsruhe

☎ (0721) 93103-0

☎ (0721) 93103-50

✉ [info@itb.de](mailto:info@itb.de)

🌐 [www.itb.de](http://www.itb.de)

# AUFGABE UND LEITBILD

---

Das Ludwig-Fröhler-Institut (LFI) ist das Kompetenzzentrum für Betriebswirtschaft und Recht innerhalb des Forschungsverbundes Deutsches Handwerksinstitut (DHI). Als exzellenter Forschungspartner für Handwerk und Mittelstand sieht das LFI seine wesentlichen Aufgaben im Knowhow-Transfer, der Politikberatung sowie der Etablierung des Handwerks in Forschung und Lehre. Das Institut bietet mit seinen vielfältigen juristischen und betriebswirtschaftlichen Forschungsarbeiten innovative Lösungen für die großen gesellschaftlichen und ökonomischen Herausforderungen unserer zunehmend dynamischen Welt.

Aus den aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen lassen sich insbesondere folgende Forschungsfelder ableiten:

- Unterstützung der Handwerksorganisationen sowie der Politik mit empirischen und rechtsdogmatischen Arbeiten bei der Bewältigung von Herausforderungen, die aus dem gesellschaftlichen Wandel resultieren.
- Dokumentation und Förderung einer verantwortungsvollen Stellung des Handwerks in unserer Gesellschaft durch Forschung in den Feldern Nachhaltigkeit, gesellschaftliches Engagement und Umweltschutz.
- Beitrag zur Bewältigung des demografischen Wandels durch Forschungsprojekte zur Fachkräftesicherung, Integration und Inklusion.
- Förderung gleichwertiger Lebensverhältnisse in allen Regionen Deutschlands durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Möglichkeiten zur Stärkung des ländlichen Raums.
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe durch Hilfen zur Bewältigung von Managementaufgaben insbesondere auf den Gebieten agile Organisation, Leadership, Controlling und Finance.
- Sicherung des Wirtschaftsbereichs Handwerk durch Projekte zu Entrepreneurship, zur digitalen und ökologischen Transformation sowie zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle.

Die Kooperation mit den Partnerinstituten aus dem DHI ermöglicht es dem Institut, komplexe Zukunftsfragen des Handwerks interdisziplinär zu bearbeiten. Außerdem arbeitet das LFI bei Bedarf mit weiteren externen Partnern zusammen, um durch deren spezielle Expertise den eigenen Forschungsfokus noch erweitern zu können. Dies gelingt insbesondere durch kooperative Forschungsprojekte oder die Vergabe von Unteraufträgen.

Die Forschungsergebnisse werden zielgruppenspezifisch aufbereitet und publiziert. Die wissenschaftliche Community wird dabei durch Aufsätze in Zeitschriften adressiert, während für Entscheidungsträger aus der Politik und den Handwerksorganisationen Gutachten, Untersuchungsberichte und Beratungsinstrumente zur Verfügung gestellt werden. Die Zielgruppe der Betriebe wird mit unmittelbar anwendbaren Instrumenten wie Checklisten, Arbeitshilfen und Modellvorhaben erreicht.

Mit seinen vielfältigen Unterstützungsleistungen für den Wirtschaftsbereich Handwerk trägt das LFI nachhaltig zur Sicherung der Betriebe und damit zum Erhalt von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen bei.

---

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2024/2025

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

#### **Aufsätze**

Die Forschungsergebnisse aus vielen Projekten münden regelmäßig in Aufsätzen, die in renommierten Zeitschriften veröffentlicht werden. Dabei waren zuletzt Fachkräftesicherung, Nachhaltigkeit und Unternehmensbewertung Gegenstand der Beiträge.

*5 Aufsätze und Working Paper*

#### **Vortragstätigkeit**

Um den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Handwerk zu fördern, nehmen die LFI-Mitarbeiter regelmäßig an Fachtagungen des Handwerks sowie wissenschaftlichen Konferenzen teil. Im Rahmen ihrer Fachvorträge präsentieren die Mitarbeiter aktuelle Forschungsergebnisse des Instituts. Wichtige Themenschwerpunkte liegen in 2024 auf dem Bereich Fachkräftesicherung, der digitalen Transformation sowie auf dem weiten Feld der Nachhaltigkeit. Mit 34 Vorträgen kann in diesem Jahr wieder ein großer Impact erzielt werden.

*34 Fachvorträge*

#### **Weiterbildung der Betriebsberater**

Auch im Bereich der Seminarveranstaltungen wird mit 445 Teilnehmern wieder eine herausragende Resonanz erreicht. Das LFI übernimmt seit vielen Jahren im Auftrag des ZDH die fachliche Leitung von Informations- und Weiterbildungslehrgängen für Mitarbeiter der Gewerbeförderung. Von den 20 geplanten Veranstaltungen können zwölf in Präsenz und fünf in Form von Webinaren durchgeführt werden. Damit leistet das Institut weiterhin den mit Abstand größten Beitrag zum betriebswirtschaftlichen und juristischen Qualifikationsangebot des ZDH.

*17 Seminare  
445 Teilnehmer*

#### **Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben**

Aufgrund seiner breiten fachlichen Kompetenz wirkt das LFI in einer Vielzahl von Ausschüssen, Planungs- und Arbeitsgruppen des ZDH sowie anderen Arbeitskreisen der Handwerksorganisation mit. Dabei leisten die Mitarbeiter des Instituts nicht nur wertvolle Beiträge zur inhaltlichen Arbeit der Gremien, sondern präsentieren auch aktuelle Arbeitsergebnisse des Instituts.

*Aktive Mitarbeit des LFI in  
4 Ausschüssen  
6 Planungsgruppen  
4 Arbeitsgruppen  
4 sonstigen Arbeitskreisen*

Im Rahmen der Ad-hoc-Aufgaben werden nicht nur zahlreiche kleinere Anfragen beantwortet, sondern auch die Moderation der Regionalkonferenz Süd des Deutschen Handwerks übernommen.

#### **Leitstellenaufgaben für Teil III der Meisterausbildung im Handwerk**

Im Rahmen seiner Leitstellenfunktion beschäftigt sich das LFI mit den gesetzlichen Grundlagen der Meisterausbildung, der Erstellung von Rahmenlehrplänen und der Formulierung von Lernzielen. In diesem Zusammenhang gilt es, regelmäßig Anfragen von Dozenten und Bildungsträgern

zu beantworten. Auch die Anerkennung ausländischer Abschlüsse ist Gegenstand von Auskünften.

### **Leitstelle für die Unternehmensbewertung im Handwerk nach dem AWH-Standard**



Das LFI hat in den letzten Jahren im Rahmen mehrerer Projekte zur Unternehmensbewertung nach dem AWH-Standard ein umfangreiches Expertenwissen aufgebaut. Daneben übernimmt das Institut die fachliche Leitung von Weiterbildungsveranstaltungen für die betriebswirtschaftlichen Berater, wirkt in Planungsgruppensitzungen des ZDH mit und trägt damit zur Weiterentwicklung des Bewertungsmaßstabs bei. Aufsatzpublikationen tragen darüber hinaus zur Etablierung in Wissenschaft und Praxis bei. Um aktuelle Fragen von Anwendern zu bündeln, hat das Institut mit der Organisation von regelmäßigen Fragestunden ein neues Format entwickelt und betreut dieses laufend.

### **Leitstelle für Krisen- und Sanierungsberatung im Handwerk**



Der ZDH-Arbeitskreis „Betriebe in Schwierigkeiten“ (AKBiS) erarbeitet Instrumente zur Standardisierung der Krisen- und Sanierungsberatung. Einen wesentlichen Beitrag leistete das LFI mit einem Forschungsprojekt. Der Einsatz in der Beratungspraxis führt zu inhaltlichen Rückfragen sowie zum Bedarf der Weiterentwicklung des Instrumentariums.

### **Rechtsauskünfte und Kurzgutachten**

Mitarbeiter von Handwerkskammern und Fachverbänden wenden sich regelmäßig mit kleineren Anfragen an das Institut. Darüber hinaus werden aktuelle Themen mittels Kurzgutachten bearbeitet, die auch in wissenschaftlichen Fachzeitschriften veröffentlicht werden.

### **Lehrtätigkeit**

Im Rahmen der engen Kooperation mit der Technischen Universität München organisieren die Mitarbeiter des Instituts eine Seminarveranstaltung zu handwerksrelevanten Themenstellungen. Die Ergebnisse der erstellten Qualifizierungsarbeiten fließen in Projekte des Instituts ein oder werden teilweise auch eigenständig veröffentlicht.

## Abgeschlossene Projekte

### *Circular-Craft-Framework: Gewerkspezifischer Beitrag für eine Circular Economy*

Die Arbeit untersucht anhand qualitativer Interviews zirkuläre Strategien in den Branchen Zimmerei, Dachdeckerei, Glaserei, Metallbau und Textilreinigung. Sie identifiziert Hindernisse und zeigt Fördermöglichkeiten auf.

Herausforderungen umfassen z. B. fehlende Bauplanungseinbindung in der Zimmerei, Recyclingprobleme in der Dachdeckerei und Glaserei, regulatorische Hürden im Metallbau sowie geringe Kundenakzeptanz in der Textilreinigung. Zur Förderung zirkulärer Ansätze sind Kooperationen, Kundenberatung, Sharing-Modelle, Leasing-Konzepte, finanzielle Anreize und regulatorische Anpassungen essenziell. Handwerksbetriebe sind Schlüsselakteure für regionale Kreisläufe und eine nachhaltige Transformation.

#### Interviewteilnehmende



Hoffmann/Wunder (2024): Zirkuläre Strategien im Handwerk

### *Second-Hand-Materialien*

Die Verwendung von Second-Hand-Materialien kann einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Gleichwohl bestehen rechtliche Haftungsrisiken, die im Rahmen dieses Projektes erörtert werden. Bei einem Einsatz von Second-Hand-Materialien sollte immer eine transparente Vereinbarung über deren Einsatz geschlossen werden. Dafür sollte die Verwendung nicht nur innerhalb einer vertraglichen Klausel erwähnt, sondern auch in der Vertragsbezeichnung und in den Vertragsbehandlungen offenkundig werden. Verschuldensunabhängige Gewährleistungsansprüche des Vertragspartners aufgrund von Defekten außerhalb des „Second-Hand-Risikos“ bleiben allerdings bestehen.

### *Handwerkliche Tätigkeiten im Reparatursektor*

Bei der Einordnung von Reparaturtätigkeiten in den Regimen der Gewerbeordnung und Handwerksordnung muss aufgrund der verschiedenen Anforderungen an die Gewerbe eine differenzierte rechtlich Betrachtung erfolgen. Im Kern kommt es darauf an, ob die jeweilige Reparaturtätigkeit eine wesentliche Tätigkeit im Sinne des § 1 Abs. 2 S. 1 HwO und somit zulassungspflichtig ist. In § 1 Abs. 2 S. 2 Nr. 1-3 HwO befinden sich Merkmale, anhand derer eine Abgrenzung zu den sog. Minderhandwerken vorgenommen werden kann. Bei den zulassungsfreien Handwerken oder handwerksähnlichen Gewerben findet das Kriterium der Wesentlichkeit keine Anwendung. Mit diesen Abgrenzungsmechanismen lassen sich konkrete Tätigkeiten wie die Reparatur von Smartphones (nicht eintragungspflichtig), Fahrrädern (zulassungspflichtiges Handwerk) und Tätigkeiten in „Mult-Service-Shops“ (meist anzeigepflichtig gemäß § 18 Abs. 1 HwO) einordnen.



### *Mitwirkungsmöglichkeiten von Frauen in der Handwerksorganisation, die Leitungspositionen innehaben, aber nicht Betriebsinhaberinnen sind*

#### Ergebnispräsentation



Prof. Dr. Burgi beim Workshop des ZDH unter dem Thema „Förderung von Handwerkerinnen im Ehrenamt“

Um einen höheren Anteil an Frauen in der Handwerksorganisation zu erreichen, bestehen bereits de lege lata zahlreiche rechtliche Möglichkeiten: In den Gremien der Handwerkskammer ist etwa eine Zuwahl als sachverständige Person gemäß § 93 Abs. 4 HwO (Kooptation) oder die Mitwirkung als gesetzliche Vertreterin einer wahlberechtigten juristischen Person oder Personengesellschaft gemäß § 97 Abs. 1 S. 1 Nr. 2, Abs. 3 HwO möglich. Möchte man darüber hinaus eine erweiterte Mitwirkung von Unternehmerfrauen ermöglichen, so könnte eine Stimmrechtsübertragung betreffend Abstimmungen in den Versammlungen oder sogar das Wahlrecht und die Wählbarkeit in allen Körperschaften implementiert werden. Als Orientierung könnte § 5 Abs. 2 S. 2 IHKG dienen, der den Fall der „besonders bestellten Bevollmächtigten“ regelt.

### *Vergleichende Analyse von Modellvorhaben zur Fachkräfteeinwanderung*

Handwerksbetriebe profitieren von Zuwanderungsprojekten, die den administrativen Aufwand und die Vermittlung von Azubis aus Drittländern vereinfachen. Erfolgsfaktoren wie „Buddy-Systeme“, innovative Finanzierungskonzepte und enge Zusammenarbeit mit Behörden spielen dabei eine große Rolle.

In Zukunft muss der Austausch zwischen Projekten und Betrieben verstetigt werden, um die bisherigen Erfolge weiter zu skalieren. Für einen nachhaltigen Einfluss auf die Fachkräftesituation müssen Prozesse, Anforderungen und Ansprechpartner glasklar sein, sodass in Zukunft die Rekrutierung einer ausländischen Fachkraft kaum aufwändiger als die Rekrutierung einer inländischen wird.

### *Open Innovation im Handwerk*

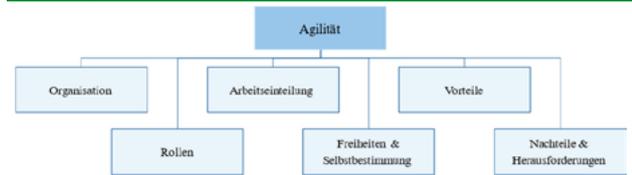
Innovationlabs sind zentrale Katalysatoren für unternehmerischen Erfolg und technologische Entwicklung. Die Studie untersucht Struktur, Nutzen und Gestaltungsmöglichkeiten deutscher Innovationlabs für KMU und identifiziert acht Grundtypen, z. B. öffentlich-private Partnerschaften, universitäre Initiativen und branchenspezifische Netzwerke.

Die Labs bieten Bildungsangebote, Beratung und Innovationsunterstützung, fördern Digitalisierung, Vernetzung sowie Projekte, und schaffen durch Partnerschaften sowie nachhaltige Modelle Mehrwert für KMU. Sie werden als Treiber für technologischen Fortschritt und wirtschaftliche Entwicklung hervorgehoben. Die Studie gibt praktische Impulse für ihre Gestaltung.

*New Work im Handwerk*

In vielen der befragten Handwerksbetriebe sind ein kooperativer Führungsstil, flache Hierarchien und gemeinsame Entscheidungsfindung mehr als selbstverständlich. Während kaufmännische Mitarbeitende in den interviewten Betrieben von Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten profitieren, sind gewerbliche Tätigkeiten an feste Orte gebunden. Dennoch zeigen innovative Modelle wie die Viertagewoche, dass Flexibilität auch hier möglich ist – für mehr Work-Life-Balance. Klar definierte Arbeitsprozesse und spezialisierte Rollen sorgen bei den Interviewbetrieben für Stabilität und Effizienz. Die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden ist in der Regel auf die Arbeitsausführung innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen beschränkt. Gerade was die New-Work-Komponente Agilität betrifft, sind also in Zukunft noch Verbesserungen in den Betrieben möglich.

Überblick über Interviewbereiche zur New-Work-Komponente Agilität



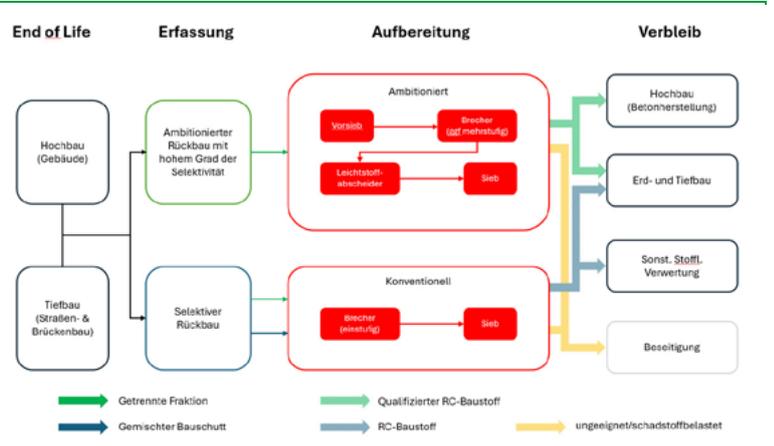
Eidkum, Greilinger & Mischler (2024): New Work im Handwerk – Ergebnisse einer Interviewstudie

**Laufende Projekte**

*Rolle des Bau- und Ausbauhandwerks in einer Circular Economy*

Die Circular Economy bietet im Bausektor Chancen zur Ressourcenschonung und Umweltentlastung. Diese Studie analysiert die Nutzung und Stoffströme von Beton, Holz, Metall, Ziegel, Kunststoffen, Dämmstoffen und Glas sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und der EU. Abschließend werden Handlungsempfehlungen für Wirtschaft und Politik gegeben, um die Kreislaufwirtschaft im Bauwesen zu fördern und gesetzliche Rahmenbedingungen zu verbessern. Die Arbeit bietet einen Überblick über die aktuelle Situation und leistet einen wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Transformation des Baugewerbes.

Stoffstrom von Beton



Hoffmann/Ganz (2025): Rolle des Bau- und Ausbaussektors in einer Circular Economy

*Nachhaltigkeit als Kammeraufgabe*

Nachhaltigkeit ist gerade auch in staatlichen Institutionen ein immer wieder aktuelles Thema. Wichtig ist festzustellen, dass sich Nachhaltigkeit nicht nur auf Umweltaspekte beschränkt, sondern insbesondere auch Soziales umfassen kann. Für Handwerkskammern im Besonderen kommt eine nachhaltige Tätigkeit sowohl im internen Bereich der eigenen Organisation wie auch im externen Bereich in Betracht. Potenzielle Möglichkeiten zur Umsetzung von Nachhaltigkeit durch die Handwerkskammern sind neben Digitalisierungsbestrebungen beispielsweise die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Ehrenamt in der Handwerksorganisation,

Verhaltenskodexe für Führungspositionen und politische Stellungnahmen. Hierbei sind jedoch immer die Grenzen des Handelns der Kammern insbesondere durch die Pflichtmitgliedschaft der Mitglieder zu beachten. Inwiefern diese Grenzen dennoch nachhaltiges Handeln der Kammern ermöglichen und ob es darüber hinaus auch Pflichten der Handwerkskammern zum nachhaltigen Handeln gibt, soll diese Arbeit untersuchen.

*Nachhaltigkeit als wertsteigernder Faktor*

*Verpflichtung zu nachhaltigem Handeln?*

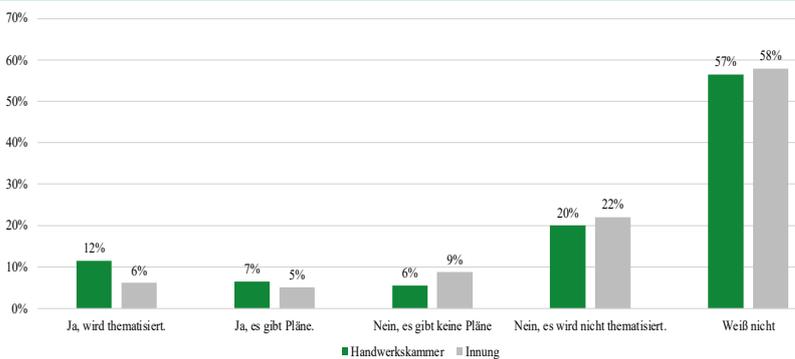
Die nachhaltige Transformation ist eine der dringlichsten Herausforderungen der Wirtschaft – auch des Handwerks. Die Arbeit analysiert die möglichen Einflüsse von Nachhaltigkeit auf die Bewertung von Handwerksunternehmen im Rahmen von Akquisitionen, Übernahmen, und Nachfolgesituationen und dient so der Ableitung von Bewertungsgrundsätzen als Entscheidungsgrundlagen für Nachhaltigkeitsprojekte. So soll die Arbeit für das Thema sensibilisieren und anregen sowie sich positiv auf das Wachstum und Finanzierungsmöglichkeiten auswirken.

*D H I-Gemeinschaftsprojekt „Neue Normalität“*

*Circular Economy*

Das Handwerk befindet sich durch gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Herausforderungen in einem Wandel. Die „Neue Normalität“ verlangt innovative Ansätze, um auf Herausforderungen wie Ressourcenknappheit, Klimawandel und veränderte Konsumgewohnheiten zu reagieren. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die Circular Economy, die auf Ressourcenschonung, Wiederverwendung und geschlossene Materialkreisläufe setzt. Die Arbeit untersucht Wahrnehmungen, Treiber, Chancen und Barrieren der Circular Economy im Handwerk, basierend auf einer repräsentativen Umfrage.

**Thematisierung von Kreislaufwirtschaft**



Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebe bereits Aktivitäten zur Circular Economy umgesetzt haben und deren Bedeutung erkennen. Es mangelt jedoch an Anreizen und Unterstützung, um die Circular Economy umfassend zu etablieren. Abschließend werden Fördermöglichkeiten für Betriebe, Organisationen und die Politik aufgezeigt.

Hoffmann/Fritz (2025): Treiber, Chancen und Barrieren einer Transformation

*Urbane Mobilität*

Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Implementierung einer nachhaltigen urbanen Mobilität. Dabei ist es relevant, dass der Handwerkerverkehr trotz Verkehrsbeschränkungen, Verkehrsverbots und Parkraumreduzierung berücksichtigt wird. Dabei müssen der verfassungsrechtliche Rahmen abgesteckt und Möglichkeiten der Berücksichtigung durch einfachrechtliche Instrumente erörtert werden.

---

### *Sozialversicherungsfreiheit von Ausbildungsvergütungen*

---

Der Fachkräftemangel ist in den Ausbildungsberufen besonders stark spürbar. Die Zahl der Ausbildungsverträge geht seit Jahren zurück. Obwohl es dringend vonnöten ist, insbesondere im dualen System weiterhin mehr Menschen auszubilden, fehlt es an Interessenten für die Berufsausbildung. Die ausbildenden Arbeitgeber versuchen mittels zuletzt stark gesteigener Ausbildungsvergütungen und mittels Übernahmezusagen gegenzusteuern, stoßen dabei aber an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. Zur Analyse der sozialrechtlichen Ausgangslage können zwei Bereiche in den Blick genommen werden, nämlich die Einnahmen- und die Ausgaben-seite. Dabei ist nicht nur die Perspektive der Auszubildenden und der Studierenden, sondern auch diejenige der Ausbildungsbetriebe zu berücksichtigen.

*Gleiche Rahmenbedingungen für berufliche und akademische Ausbildung*

---

### *Handwerkerverkehr im Recht der nachhaltigen urbanen Mobilität*

---

Die aktuelle Verkehrssituation in deutschen Städten ist problematisch: Der motorisierte Individualverkehr wächst stetig an. Gleichzeitig sollen alle Verkehrsteilnehmer – darunter Fußgänger und Radfahrer – ausreichend berücksichtigt werden. Das führt zu Verteilungskonflikten, die sich auch auf solche Handwerksbetriebe auswirken, die Kunden innerhalb des Stadtgebietes erreichen müssen. In grundrechtlicher Hinsicht ist der Handwerkerverkehr gemäß Art. 12 Abs. 1 GG geschützt. Im einfachen Recht muss dieser verfassungsrechtliche Schutz jedoch auch umgesetzt werden. Je nach verkehrsrechtlicher Situation sind Instrumente des Bauplanungsrechts, des Straßenverkehrsrechts und der Straßen- und Wegerechte der Länder anzuwenden, um das Erreichen der Kunden und das Parken am Ort des Einsatzortes sicherzustellen. Teilweise reichen die bestehenden Rechtsnormen nicht aus, um eine Versorgung zu gewährleisten. Aufgabe dieser Arbeit wird es deshalb unter anderem sein, rechtliche Instrumente zu entwickeln, die den Handwerkerverkehr ausreichend im Recht der nachhaltigen urbanen Mobilität schützen.

*Behinderungen durch Restriktionen im innerstädtischen Verkehr*

---

### *Die Beitragsstruktur der Handwerkskammer*

---

Die Beiträge von Handwerkskammern speisen sich aus dem Umsatz und Gewinn der Betriebe im Kammergebiet und stellen einen signifikanten Anteil am Haushalt der Kammer dar. Das Projekt verfolgt zwei Ziele, die erhöhte Transparenz über aktuelle Beiträge und die Vorhersage von zukünftigen Beiträgen. Mit besserer Transparenz lassen sich Maßnahmen entwickeln, gezielt Betriebe zu fördern und die kommunale Konjunktur zu unterstützen. Die Simulation von zukünftigen Beiträgen basierend auf konjunkturellen Entwicklungen und Anpassungen der Beitragsordnung gibt der Kammer die Möglichkeit eine robuste Haushaltsplanung aufzustellen. Mit einer starken Planung kann die Kammer ihre Ressourcen langfristig planen und so das Handwerk noch zuverlässiger unterstützen.

*Planungssicherheit*

*Eine starke Identifikation mit dem Betrieb kann in Unternehmenskrisen zu ökonomisch problematischen Entscheidungen führen*

---

*Sozioemotionale Werte in familiengeführten Handwerksbetrieben und deren Auswirkung auf die strategische Entscheidung der Betriebsaufgabe und späterer Neugründung*

---

Der Schutz sozioemotionaler Werte (SEW) steht für inhabende Geschäftsführer von Familienbetrieben meist im Vordergrund. Dennoch ist wenig darüber bekannt, wie sich diese Dynamik auf die strategische Entscheidung der Betriebsaufgabe und eine mögliche spätere Neugründung eines Betriebs auswirkt. Um diese Forschungslücke zu schließen, wird der Einfluss von SEW auf exzessives Commitment-Verhalten zu einem scheiternden Familienbetrieb sowie die Wahrscheinlichkeit eines Wiedereinstiegs in das Unternehmertum nach dem Scheitern des Betriebs untersucht. Zwei Vignettenstudien unter 314 inhabenden Geschäftsführern familiengeführter Handwerksbetriebe in Deutschland zeigen einen positiven Einfluss von SEW auf die Tendenz, exzessives Commitment zu einem scheiternden Betrieb an den Tag zu legen. Zudem fördert SEW die Absicht, nach dem Scheitern erneut ins Unternehmertum einzutreten. Darüber hinaus legen die Ergebnisse der Analyse nahe, dass Versagensängste eine moderierende Rolle in der Wechselwirkung zwischen SEW und der Eskalation des Commitments spielen, indem sie das Ausmaß des exzessiven Commitment-Verhaltens verringern. Die Ergebnisse der Arbeit bieten wertvolle Informationen für inhabende Geschäftsführer, die unwirtschaftliche Entscheidungen vermeiden möchten, und geben Aufschluss für Regierungsbehörden, wie wirtschaftlicher Wohlstand durch das SEW-induzierte Bestreben, den scheiternden Familienbetrieb zu schützen, beeinflusst werden kann.

---

*Der Einfluss von Beziehungen auf die Zahlungsbereitschaft für familiengeführte Handwerksunternehmen im Rahmen der Unternehmensnachfolge*

---

Der Verkauf des Unternehmens an einen Nachfolger stellt für geschäftsführende Inhaber von familiengeführten Handwerksbetrieben häufig die bevorzugte Ausstiegsstrategie dar. Die erfolgreiche Umsetzung des Nachfolgeplans erfordert jedoch meist die Einigung auf einen Kaufpreis zwischen Verkäufer und Nachfolger. Eine Einigung wird jedoch oft dadurch erschwert, dass die Zahlungsbereitschaft des Käufers von der Preisvorstellung des Verkäufers abweicht. In diesem Kontext spielt die Beziehung zwischen dem Käufer, Verkäufer und Zielunternehmen oft eine entscheidende Rolle. In der zugrundeliegenden Arbeit wird dementsprechend der Einfluss ausgewählter Facetten der Beziehung des Käufers zum Verkäufer und zum Zielunternehmen auf die Zahlungsbereitschaft des Käufers analysiert. Die Ergebnisse zweier Vignettenstudien unter 265 Meisterschülern in Deutschland legen nahe, dass Freundschafts- und Eltern-Kind-Beziehungen einen negativen Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft der Nachfolger haben. Im Detail zeigt sich eine um 22% geringere Zahlungsbereitschaft bei Nachfolgern, die den elterlichen Betrieb erwerben. Bei Nachfolgern, die den Betrieb von einem befreundeten Verkäufer erwerben, ergab sich eine um 19% geringere Zahlungsbereitschaft. Die Ergebnisse der Analyse legen somit nahe, dass Nachfolger, die einen elterlichen Betrieb oder den Betrieb eines befreundeten Verkäufers übernehmen möchten,

Wohlwollen von der Verkäuferseite erwarten, jedoch nicht bereit sind, selbst Zugeständnisse in Form höherer Kaufpreise zu machen. In Bezug auf die Beziehung zwischen Käufer und Betrieb zeigt die Analyse, dass eine Beschäftigungshistorie im zu übernehmenden Betrieb (durchschnittliche Kaufprämie: 9 %) sowie eine höhere Identifikation mit dem Betrieb einen positiven Einfluss auf die Kaufpreise haben. Die Ergebnisse der Studie legen somit nahe, dass Käufer firmenspezifisches Humankapital in ihrer Zahlungsbereitschaft berücksichtigen und auch emotionale Prämien in ihren Preisentscheidungen reflektieren.

*Eine starke Identifikation des Nachfolgers mit dem Betrieb kann die Zahlungsbereitschaft bei der Betriebsübernahme erhöhen*

---

#### *Private Equity im Handwerk*

---

Durch qualitative Experteninterviews zeigt diese Studie, dass PE-Investoren im deutschen Handwerk primär Nachfolgelösungen über Mehrheitsbeteiligungen realisieren, wobei Alteigentümer zunächst eingebunden bleiben. Dies stellt sicher, dass Betriebe in ihrer ursprünglichen Form bestehen bleiben können. In der Regel bleiben Betriebe eigenständig, werden jedoch durch IT-Harmonisierung, Markenauftritt und zentrale Funktionen integriert. Kontrollrechte beschränken sich insbesondere auf die Geschäftsführungsbesetzung, größere Investitionen und Reportinganforderungen. Investoren konzentrieren sich dabei insbesondere auf größere, profitable Betriebe.

---

#### *Karriereentwicklung im Handwerk*

---

Rasche Veränderungen in Technologie und Gesellschaften erfordern ein lebenslanges Lernen für alle Wirtschaftsteilnehmer um als Betrieb langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und als Arbeitnehmer seine Arbeitskraft zu sichern. Dieses Konzept des lebenslangen Lernens kann durch gezielte Karriereentwicklung und geförderte Weiterbildung im Handwerk unterstützt werden. Maßnahmen und Szenarien hierfür werden im Rahmen dieses Projektes untersucht und entwickelt am Beispiel von SHK-Betrieben, die maßgeblich an der Wärmewende beteiligt sind.

*Für die Umsetzung der Klimawende braucht es gut ausgebildete SHK-Anlagenmechaniker*

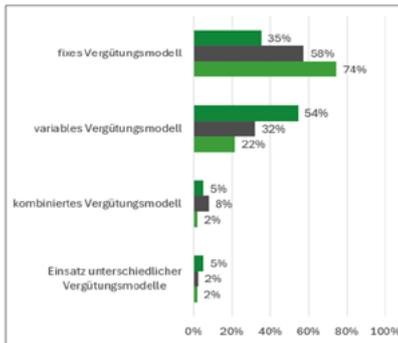
---

#### *Kollaborative Roboter für Handwerk und Mittelstand*

---

Die Tätigkeit eines kollaborativen Roboters macht den Trend in Digitalisierung, Automatisierung, und Künstlicher Intelligenz für jedermann greifbar. Der Roboter übernimmt repetitive Aufgaben des Handwerks, um diesen mehr Zeit für individuelle Aufgaben zu geben. Der Einsatz ist ohne große IT-Kenntnisse oder Umbau des Betriebs möglich und kann somit den ersten Berührungspunkt eines Betriebes mit Automatisierung und KI darstellen. Untersucht werden im Rahmen dieses Projektes Erfolgsfaktoren für den Einsatz der Roboter, Implementierungsstrategien, und die Skalierung der Technologie in einem heterogenen Wirtschaftsumfeld.

### Einsatz von Vergütungsmodellen nach Mitarbeiterqualifikation



Linnenbank & Greilinger (2024): Entgeltsysteme und Incentives im Handwerk

### Entgeltsysteme und Incentives im Handwerk

Im Rahmen dieses empirischen Forschungsprojektes werden Daten zu Vergütungsmodellen, -höhen und weiteren monetären Anreizen im ost-bayerischen Handwerk erhoben. Die Top-3 Erkenntnisse der Studie lauten: (1) Attraktive Vergütung reduziert Stress bei der Mitarbeitersuche: Höhere Stundenlöhne führen zu kürzeren Vakanzzeiten bei Gesellen. (2) Ein- und Aufstieg im Handwerk bringen gutes Geld: Bis zu 1.800 Euro brutto als Bäckerazubi im 3. Lehrjahr, bis zu 4.600 Euro brutto als Kfz-Technikergeselle und bis zu 8.500 Euro brutto als Maurer- und Betonbaumeister. (3) Das Handwerk muss sich nicht verstecken: Ob in der Ausbildung oder bei Meistern – die Vergütungsniveaus im Handwerk können definitiv mit anderen Branchen mithalten. Weitere Vergütungserhebungen folgen nun für die 8 Kammern aus Baden-Württemberg sowie für die 7 aus Nordrhein-Westfalen.

### Abgeschlossene Drittmittelprojekte

#### SPARK – Kammerleistungen der Zukunft



Workshop mit Betrieben zu Wünschen und Erwartungen gegenüber den Kammern

Das makroökonomische Marktumfeld, geprägt durch Krisen wie die Pandemie und den Ukrainekrieg, stellt Handwerksbetriebe vor neue und vielschichtige Herausforderungen. Neben Materialengpässen, steigenden Energiekosten und Inflationseffekten wird die Situation zusätzlich durch den anhaltenden Fachkräftemangel und eine schwierige Nachfolgesituation erschwert. Angesichts dieser Herausforderungen ist es von entscheidender Bedeutung, dass Kammern neben ihren hoheitlichen Aufgabenbereichen gezielte, situativ angepasste Unterstützungsleistungen bieten, um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitgliedsbetriebe zu stärken und sie auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. Vor diesem Hintergrund haben sich

die Handwerkskammern Region Stuttgart, Heilbronn-Franken und Reutlingen in Zusammenarbeit mit dem Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg zum Ziel gesetzt, die künftigen Unterstützungsbedarfe der Betriebe zu ermitteln, Unterstützungsmethoden abzuleiten und mit vorhandenen Unterstützungsangeboten zu spiegeln, um die Kammerleistungen der Zukunft zu definieren. Ziel des SPARK (Strategie Pro Aktive Resiliente Kammer) Projekts war es, auf Basis der ermittelten Bedarfe konkrete Ansätze zu entwickeln, um bestehende Dienstleistungsangebote zu ergänzen sowie bei Bedarf neue Angebote zu schaffen. Die Umsetzung des Projekts wurde wissenschaftlich durch das Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften begleitet, um eine methodisch fundierte Durchführung des Projekts sowie eine evidenzbasierte Entwicklung von Lösungsansätzen zu gewährleisten.

## Veröffentlichungen

Informationen zu den aktuellen Aktivitäten des Instituts sind unter [www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de) abrufbar. Dort findet sich auch ein Verzeichnis aller Veröffentlichungen, von denen die Mehrzahl als PDF-Dokument zum kostenfreien Download bereitsteht.

Des Weiteren erfolgt die Publikation ausgewählter Forschungsergebnisse in Herausgeberwerken sowie in Tagungsbänden und wissenschaftlichen Zeitschriften.

---

## Kontakt

Ludwig-Fröhler-Institut (LFI)  
für Handwerkswissenschaften

Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

☎ (089) 515560-70

☎ (089) 515560-77

✉ sekretariat@lfi-muenchen.de

🌐 [www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)



**Volkswirtschaftliches Institut für  
Mittelstand und Handwerk (ifh)**

Leiter: Prof. Dr. Kilian Bizer

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und  
Handwerk (ifh Göttingen) an der Universität Göttingen  
Heinrich-Düker-Weg 6 / 37073 Göttingen

# AUFGABE UND LEITBILD

Das Volkswirtschaftliche Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V. (ifh Göttingen) ist seit 1953 das Kompetenzzentrum für volkswirtschaftliche Fragestellungen des Handwerks. Es erstellt wissenschaftlich fundierte Analysen und Gutachten, bei denen ein transdisziplinärer Forschungsansatz verfolgt wird. Dieser verknüpft die ökonomische Forschung mit mittelständischen Betrieben sowie institutionellen Akteuren und trägt die so gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen in die Praxis. Die Vorträge und die Mitarbeit in verschiedenen Fachausschüssen und Gremien des Handwerks unterstützen die Verbreitung und praktische Umsetzung der eigenen Forschungsergebnisse. Das ifh Göttingen verfolgt dabei mittelstandsökonomische Fragestellungen mit den vier Themenschwerpunkten Innovationstätigkeit und Digitalisierung, Arbeitsmarkt und Soziale Fragen, Regional- und Strukturanalysen sowie Nachhaltigkeit.

Das ifh Göttingen kann auf eine lange Tradition in der KMU- und Handwerksforschung zurückblicken. Seit mehr als 70 Jahren ist das Institut in der angewandten Forschung tätig. Als An-Institut ist es dabei in vielfältiger Weise mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen verbunden. Geleitet wird es von Prof. Dr. Kilian Bizer, der auch Inhaber der Professur für „Wirtschaftspolitik und Mittelstandsforschung“ an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen ist.

Die Forschungsprojekte des Instituts beruhen auf Vorschlägen, die alle zwei Jahre von Handwerkskammern, handwerklichen Fachverbänden, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sowie den Wirtschaftsministerien von Bund und Ländern an das D H I bzw. das ifh Göttingen herangetragen werden. Die Forschungsergebnisse des Instituts werden in zwei eigenen Veröffentlichungsreihen Open Access publiziert: „ifh Forschungsberichte“ sowie „ifh Working Papers“. Darüber hinaus werden die Forschungsergebnisse in internationalen Fachzeitschriften veröffentlicht. Die Finanzierung des ifh Göttingen basiert zu einem erheblichen Teil auf institutionellen Zuwendungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, der Landeswirtschaftsministerien und der Handwerksorganisationen im Rahmen des D H I. Die restliche Finanzierung erfolgt durch die Einwerbung von Drittmitteln unterschiedlicher Geldgeber. Rechtsträger des Instituts ist der im November 1994 gegründete Verein „Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen e.V.“. Mitglieder des Vereins sind die niedersächsischen Handwerksorganisationen sowie die Wirtschaftsministerien des Bundes und des Landes Niedersachsen. Laut Satzung wird der Vorsitz vom Vorsitzenden der Landesvertretung der Handwerkskammern Niedersachsen ausgeübt, gegenwärtig Eckhard Stein, Präsident der Handwerkskammer Oldenburg. Zur Unterstützung der Institutsarbeit steht dem Institut ein Beirat zur Seite, dem führende Persönlichkeiten aus den Handwerksorganisationen angehören. Vorsitzende des Beirats ist Ina-Maria Heidmann, Hauptgeschäftsführerin der Handwerkskammer Hildesheim-Südniedersachsen.

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2024/2025

---

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

---

#### **Handwerks- und wirtschaftspolitische Fragestellungen aus volkswirtschaftlicher Sicht**

Zentrales Ergebnis der Forschungstätigkeit des ifh Göttingen sind ökonomische Studien, die in verschiedenen Formaten veröffentlicht und im Handwerk und in der Wissenschaftsgemeinschaft verbreitet werden. Auf wissenschaftlicher Seite erscheinen Journalartikel u. a. im International Regional Science Review, Research Policy, Journal of the Knowledge Economy sowie im Wirtschaftsdienst, und können somit hochrangig veröffentlicht werden. Fünf Working Paper bilden die Basis für Journalbeiträge in den nächsten Jahren. Darüber hinaus werden fünf deutschsprachige Studien in der Reihe „ifh Forschungsberichte“ zu angewandten Fragen der Handwerksökonomie veröffentlicht und im Rahmen von Kurzzusammenfassungen an Entscheidungsträger in den Handwerksorganisationen weitergegeben werden. Durch insgesamt 18 Vorträge werden die Ergebnisse einem interessierten Publikum in den Handwerksorganisationen präsentiert. Um die Forschungsergebnisse zusätzlich Betrieben zugänglich zu machen, erfolgt Pressearbeit, die in 2024 zu insgesamt 13 Erwähnungen von ifh-Ergebnissen in den Handwerksmedien führen. Weitere Tätigkeiten im Rahmen des Ergebnistransfers sind insbesondere die Durchführung des Volkswirte-Forums für ökonomisch interessierte Beschäftigte der Handwerksorganisationen, die Teilnahme an Ausschüssen und Planungsgruppen sowie die Durchführung eigener Workshops.

#### **Bibliothek**

Das ifh Göttingen besitzt mit derzeit rund 6.500 Bänden eine Spezialbibliothek für das Handwerk mit einem großen Anteil an handwerkshistorischer Literatur ab dem 19. Jahrhundert. Dazu gehören neben allgemein zugänglichen Monografien, Reihen und Statistiken auch sogenannte „Graue Literatur“, die sich mit dem Handwerk beschäftigt (z. B. Abschlussarbeiten, Veröffentlichungen der Handwerkskammern, Betriebsvergleiche, Dokumentationen), sowie eine ausführliche Sammlung handwerksbezogener Zeitungsartikel und handwerkspolitischer Rundschreiben aus den Jahren 1933 - 1938.

#### **Verbindung von Forschung und Lehre in handwerkswirtschaftlichen Fragen**

Der Direktor des ifh Göttingen ist satzungsgemäß gleichzeitig Professor der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen. Entsprechend bieten sich für das ifh Göttingen und die Universität vielfältige Gelegenheiten eines gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausches. Darüber hinaus werden im Jahr 2024 von den Mitarbeitenden des Instituts zwei Lehrveranstaltungen zur Entwicklung ökonomischer Kompetenzen an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät angeboten und neun Bachelor-, Master- bzw. Promotionsarbeiten betreut.

## Laufende und abgeschlossene Projekte (Auswahl)

*Innovationsatlas KMU – wo sitzen innovative Betriebe aus Mittelstand und Handwerk?*

*Handwerk leistet wirksamen Beitrag zum Abbau regionaler Unterschiede.*

Aus früheren Untersuchungen ist bekannt, dass das Handwerk in vielerlei Hinsicht eine stabilisierende Funktion für ländlich-periphere, strukturschwächere Regionen hat. In der Fläche außerhalb der Ballungszentren ist das Handwerk damit ein wichtiger Faktor für den Abbau regionaler Disparitäten – ein zentrales Ziel der regionalen Wirtschafts- und Strukturpolitik in Deutschland. Die vorliegende Studie fügt diesem Bild der regionalökonomischen Bedeutung des Handwerks ein weiteres Puzzleteil hinzu, indem darin erstmals die Innovationsfunktion des Handwerks in räumlicher Perspektive beleuchtet wird. In der Gesamtschau wird die Rolle des Handwerks bei der Erschließung der Innovations- und Wachstumspotenziale von ländlich-peripheren, strukturschwächeren Regionen deutlich. Handwerksunternehmen können somit auch unter Innovationsgesichtspunkten einen wirksamen Beitrag zum Abbau regionaler Disparitäten leisten.

### *Ergebnisse*

Im Einzelnen stellen sich die Ergebnisse wie folgt dar:

- Absolut gemessen konzentrieren sich erwartungsgemäß sowohl innovierende als auch nicht-innovationsaktive Handwerksunternehmen in den Agglomerationszentren.
- Aber: Das Handwerk ist relativ gesehen stärker in Regionen außerhalb der urbanen Zentren vertreten. Dies gilt auch für die Gruppe der innovationsaktiven Handwerksunternehmen.
- Gerade in ländlich-peripheren, strukturschwächeren Räumen ist das Handwerk ein wichtiger Innovationsträger. Dies ist sowohl für die Generierung wirtschaftlichen Wachstums in diesen Regionen als auch für den regionalwirtschaftlich wichtigen Prozess der Technologiediffusion von Bedeutung.
- Dieser regionale Innovationsbeitrag der Handwerkswirtschaft gilt auch für die Teilgruppe der F&E-aktiven Innovatoren im Handwerk.
- Die flächendeckende Innovationsfunktion des Handwerks gilt im Großen und Ganzen über alle Handwerksbereiche hinweg, d.h. der dynamisierende Beitrag der Handwerksunternehmen zur wirtschaftlichen Entwicklung der genannten Regionen gilt für die gesamte Breite und Vielfalt des Handwerks.

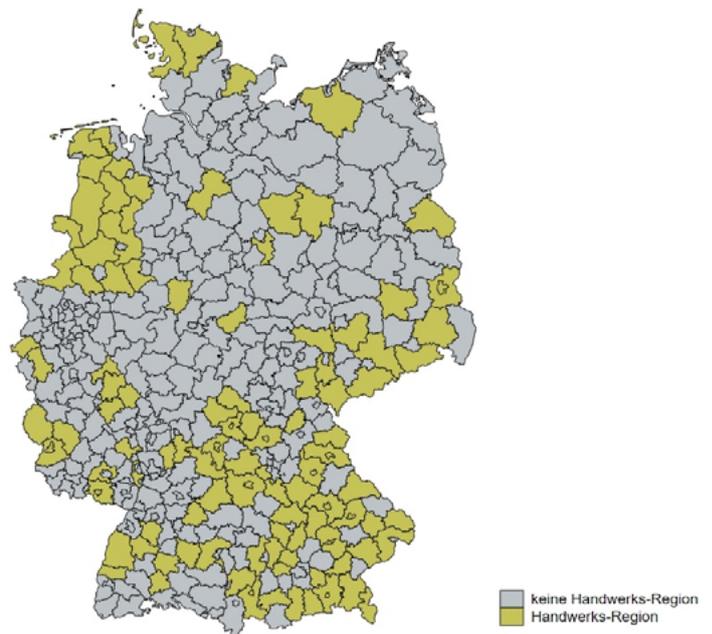
*Handwerk ist wichtiger Innovationsträger in ländlichen Räumen.*

Aus struktur- und regionalpolitischer Sicht gehört das Handwerk damit zu den möglichen innovativen Impulsgebern, wenn es darum geht, Wege und Lösungen zu finden, um ländlich-periphere, strukturschwächere Regionen wirtschaftlich voranzubringen und regionales Wachstum zu generieren. Entsprechend sollte das Handwerk mit seinen Organisationen bei der For-

mulierung und Umsetzung regionaler Gründungs- und Innovationsstrategien für benachteiligte Räume mitgedacht und als relevanter Akteur in regionale Governance-Prozesse eingebunden werden. Dazu gehört, dass das Handwerk mit seinen spezifischen Lernformen und Wissensumgebungen als integraler Bestandteil der jeweiligen regionalen Innovationssysteme verstanden wird. Insofern gilt es zu gewährleisten, dass das Handwerk in den genannten Regionen die nötigen infrastrukturellen Angebote erhält, die es für seine wirtschaftliche Entwicklung benötigt.

*Handwerk ist integraler Akteur in regionalen Innovationssystemen.*

Ein Beispiel hierfür ist die Verfügbarkeit von Breitband-Internetanschlüssen mit entsprechenden Leistungskapazitäten auch an Standorten in ländlich-peripheren Räumen. Denn gerade die digitalen Vorreiter im Bereich Handwerk 4.0 haben ihren Unternehmenssitz häufig im ländlichen Raum – und sind daher in besonderem Maße auf eine gute digitale Infrastruktur angewiesen. Ein anderes Beispiel ist die Sicherstellung einer modernen und ausreichend ausgestatteten Berufsbildungsinfrastruktur – ein Thema, das aufgrund eines erheblichen Sanierungs-, Modernisierungs- und Neubaubedarfs im Bereich der handwerklichen Berufsbildungszentren erst in jüngster Zeit auf die Tagesordnung gerückt ist. Die Ergebnisse des vorliegenden Forschungsberichts machen in diesem Zusammenhang deutlich, wie wichtig die breite räumliche Verteilung der Berufsbildungsstätten des Handwerks ist, um eine notwendige Rahmenbedingung für die Innovationsfähigkeit von Handwerksunternehmen auch in ländlich-peripheren, strukturschwächeren Regionen zu sichern. Diese und weitere wirtschaftspolitische Implikationen werden am Ende des Forschungsberichts behandelt.



#### *Anerkennung des E-Tools als Werkzeug und Methode für ein Energiemanagementsystem in Kleinbetrieben*

Klimaziele und die damit verbundene Entwicklung von Energiepreisen fordern Handwerksbetriebe zunehmend Energieeffizienzmaßnahmen umzusetzen. Hierbei kommen Energiemanagementsysteme zum Einsatz, die den Status-Quo hinsichtlich Energieeffizienz im Betrieb beschreiben und ein fortlaufendes Monitoring von Einsparpotenzialen ermöglichen. Bestehende Systeme sind aufgrund ihrer Komplexität und des erforderlichen Ressourceneinsatzes für Kleinst- und Kleinbetriebe häufig nicht anwendbar. Ein Lösungsansatz bietet das Energie-Tool (E-Tool) aus der Handwerksorganisation und dem Projekt der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz: eine Onlineplattform, welche betriebsspezifische Energiesparpotenziale sowie passende Förderprogramme ermittelt. Kombiniert mit Beratungen für Innovation und Technologie (BIT) der Handwerkskammern, die den Eingabeprozess unterstützen, wird ein niedrighelliges Angebot für Klein- und Kleinstbetriebe geschaffen, die vor allem durch ihre personellen und finanziellen Ressourcen begrenzt sind.

*Das E-Tool bietet Betrieben einen Einstieg in ein effektives Energiemanagement.*

*Evaluation des E-Tools und Ausblick auf zukünftiges Potenzial.*

*Vergleichende Analyse verschiedener Energiemanagement-Systeme für KMU.*

### **Zielsetzung**

Das Projekt analysiert, inwiefern das E-Tool gemeinsam mit den BIT-Beratungen alternativ zu bestehenden Energiemanagementsystemen speziell in Klein- und Kleinbetrieben des Handwerks eingesetzt werden kann. Zusätzlich wird evaluiert, inwiefern identifizierte Einsparpotenziale von den Betrieben implementiert werden und inwieweit das E-Tool als Alternative zu Energiemanagementsystemen von relevanten Stakeholdern, wie z. B. Fördermittelgebern, perspektivisch anerkannt werden kann. Insgesamt entsteht eine vergleichende Evaluation des E-Tools, sodass Empfehlungen für die weitere Entwicklung abgeleitet werden.

### **Vorgehensweise**

In 2024 werden zwei Erhebungen zur E-Tool-Evaluation durchgeführt:

1. eine (laufende) Umfrage zum Funktionsumfang von sieben ausgewählten Energiemanagement- und Emissionsbilanzierungssystemen zum Vergleich mit dem E-Tool sowie
2. semi-strukturierte Interviews, um Erfahrungsberichte und die perspektivische Legitimierung durch institutionelle Fördergeldgeber einzuschätzen.

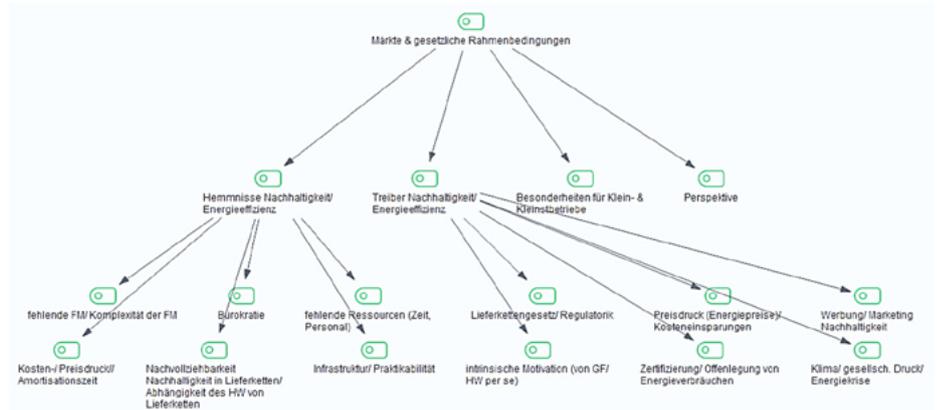
Interviewpartner sind sieben Berater für Innovation und Technologie (BIT) der Handwerkskammern sowie acht Handwerksbetriebe.

### **Ergebnisse und Ausblick**

Das Projekt soll insbesondere die Möglichkeiten für Klein- und Kleinbetriebe aus dem Handwerk für Energiemanagement- und Emissionsbilanzierungssysteme aufzeigen, da spezifische Anforderungen für diese Betriebsstrukturen regulativ bisher noch nicht formalisiert sind. Hierbei werden geeignete Tools zur Bei- und Selbsthilfe für Energieeffizienzausrüstungen analysiert und anschließend mit dem E-Tool in Kombination mit der Beratung verglichen.

Innerhalb einer ersten Publikation wird das E-Tool, basierend auf der Umfrage, in die Angebote ausgewählter Energiemanagement- und Emissionsbilanzierungssysteme eingebettet und überblicksartig auf Basis folgender Faktoren verglichen: Eignung für handwerkliche Strukturen sowie von Klein- und Kleinbetrieben, Gemeinfreiheit, Toolformat, Eingabemöglichkeiten, Konformität nach DIN-/ISO-Normen sowie zusätzlichen Hinweisen (wie z. B. auf Fördermittel, Steuerrückerstattungen).

Eine zweite Publikation beschäftigt sich mit den Erkenntnissen und Erfahrungsberichten der BIT-Berater und Betrieben aus den Interviews. Innerhalb der Interviews wird nach allgemeinen Treibern und Hemmnissen für gesteigerte Energieeffizienz und Nachhaltigkeit in handwerklichen Betrieben gefragt, um die Bereitschaft für Maßnahmen wie bspw. eine Photovoltaikinstallation vorab einzuschätzen. Hierbei sind vor allem niedrighschwellige Implementierungen sowie ein konkret ersichtlicher Mehrwert der Maßnahmen für die Betriebe essentiell. Die Berater gaben an, dass Klein- und Kleinstbetriebe dahingehend am wenigsten von so gesehenen „zusätzlichen“ Maßnahmen und Investitionen für Nachhaltigkeit zu überzeugen sind. Diese Betriebe sind stark limitiert in ihrer Ressourcenstruktur bzgl. Personal, Zeit und Budget und ihnen fehle häufig das Wissen über Möglichkeiten zu Energieeffizienzsteigerungen und damit verbundenen Kosteneinsparungen. Demgegenüber stehen intrinsisch motivierte Geschäftsführende, die ihren Betrieb nachhaltig und ressourceneffizient umstrukturieren, da sie sich privat das Wissen bereits angeeignet haben.



Als weitere Hindernisse für Energieeffizienzmaßnahmen gelten hohe Investitionskosten bzw. eine unsichere Amortisationsdauer neuer Maschinen, eine komplexe Bürokratie sowie fehlende Planungssicherheit bei komplizierten Fördermöglichkeiten, von denen insbesondere ressourcenbeschränkte Betriebe abhängig sind. Hier bietet das E-Tool eine niedrighschwellige Möglichkeit, autonom Energieverbräuche zu überwachen, die betrieblichen Ressourcen zu optimieren und Hinweise auf passende Steuererleichterungen sowie für eine Vorbereitung auf gesetzlich verpflichtende künftige Energieeffizienznachweise zu geben. Damit wird nicht nur die allgemeine betriebliche Energieeffizienz gefördert, sondern es werden auch handwerkliche Betriebe dabei unterstützt, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die innerhalb der Interviews angegebenen Energieeffizienzmaßnahmen, welche konkret durch das E-Tool angestoßen worden sind, umfassen u. a. die Umstellung auf Elektromotoren, die Nutzung regenerativer Energien und kleinere Optimierungen, z.B. die Reduzierung von Energieverlusten durch fehlende Isolationen und das Verwenden von Regenwasser. Perspektivisch gewinnt das E-Tool durch prognostizierte gesetzliche Anforderungen und ein steigendes Umweltbewusstsein an Bedeutung. Dennoch wird die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anwendung und Anpassung betont, um langfristige Vorteile auch für Klein- und Kleinstbetriebe zugänglich zu machen.

*Evaluation des E-Tools in der Praxis zeigt Hemmnisse insbesondere bei Kleinstbetrieben.*

*E-Tool kann Energieeffizienzmaßnahmen anstoßen.*

## Laufende und abgeschlossene Drittmittelprojekte (Auswahl)

---

### *Messung des Doing-Using-Interacting-Modus von KMU in strukturschwachen Regionen (DUI.REG)*

---

*Systematische Erfassung von Doing-Using-Interacting-Innovationen in KMU.*

Ziel des Forschungsprojektes DUI.REG ist es, die im Vorgängerprojekt In-DUI neu entwickelten Indikatoren zur besseren Messung der Innovations-tätigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in einer Reihe von strukturschwachen und -starken Untersuchungsregionen anzuwenden, um Aussagen über deren Innovationstätigkeit ableiten und mögliche Förderkanäle auf betrieblicher und regionaler Ebene identifizieren zu können. Insbesondere soll der informell geprägte Innovationsmodus Doing-Using-Interacting (DUI) in KMU systematisch erfasst werden, um innovationspolitischen Entscheidungsträgern eine breitere empirische Basis zu bieten. Das Forschungsprojekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für drei Jahre gefördert. Partner des ifh Göttingen in diesem Verbundprojekt sind die Leibniz Universität Hannover (Prof. Dr. Sternberg), die Universität Jena (Prof. Dr. Uwe Cantner) und die Universität Göttingen (Prof. Dr. Kilian Bizer).

### **Ergebnisse**

Im Jahr 2024 wird die Auswertung zweier umfangreicher KMU-Innovationserhebungen intensiviert. Gleichzeitig wird 2024 mit dem Transfer der Projektergebnisse in Wissenschaft und Praxis begonnen. Hier sind insbesondere vier Veranstaltungen zu nennen:

*Umfangreiche Datenauswertung und Transfer in Praxis erreicht.*

1. Teilnahme und Präsentation auf der wissenschaftlichen Fachkonferenz „7th Geography of Innovation Conference“ vom 10. bis 12. Januar 2024 in Manchester
2. Teilnahme und Präsentation auf der „2024 RSA Annual Conference“ vom 11. bis 14. Juni in Florenz
3. Organisation, Durchführung und Präsentation auf der Tagung „Innovationspolitik für strukturschwache Regionen“ vom 24. bis 25. September 2024 in Loccum
4. Organisation, Durchführung und Präsentation auf der wissenschaftlichen Fachkonferenz „Doing, Using and Interacting - Innovation in lagging Regions“ vom 21. bis 22. November 2024 in Göttingen.

Darüber hinaus werden die Arbeiten an wissenschaftlichen Publikationen fortgesetzt. Der Artikel „Personality and regional innovativeness: An empirical analysis of German patent data“ wird in der wissenschaftlichen Zeitschrift *Research Policy* veröffentlicht. Ein Transferpapier zu diesem wissenschaftlichen Aufsatz ist der Policy Brief 6/2024 des FGF-Forschungsnetzwerkes Entrepreneurship, Innovation und Mittelstand e.V. und IfM Bonn „Persönlichkeitsmuster: Ein Erklärungsansatz für das Innovationsgeschehen in strukturschwachen Regionen?“. Im Interna-

tional Regional Science Review wird die systematische Literaturübersicht von Hädrich et al. (2024) „Solving the puzzle? An innovation mode perspective on lagging regions“ veröffentlicht, die die Potenziale einer Innovationsmodus-Perspektive auf der Mikroebene regionaler Innovationssysteme aufzeigt.

Daneben wird das ifh Working Paper No. 45 zur empirischen Identifikation von Innovationstreibern in KMU als Grundlage für die Gestaltung innovationspolitischer Maßnahmen erstellt. Dieses befindet sich derzeit im Begutachtungsprozess einer wissenschaftlichen Fachzeitschrift. Um die Prozesse des handwerksnahen DUI-Innovationsmodus als Grundlage für die Gestaltung innovationspolitischer Maßnahmen besser zu erfassen, werden in diesem Forschungspapier die DUI-Treiber von Innovationen in KMU empirisch ermittelt. Erstmals wird darin ein umfangreiches Set konzeptionell hergeleiteter DUI-Indikatoren im Rahmen einer empirischen Erhebung erprobt.

---

#### *Handwerk mit Zukunft (HaMiZu)*

---

Die digitale Transformation führt zu Strukturveränderungen in Handwerksbetrieben, den Märkten und der Organisation des Handwerkssektors. Im Zusammenspiel dieser drei Ebenen zeigen sich die Komplexität und der disruptive Charakter einer breiten Einführung von digitalen Technologien, Prozessen und Dienstleistungen. HaMiZu nimmt für die verschiedenen Anwendungsgebiete der geförderten Verbundprojekte aus dem Förderschwerpunkt Handwerk 4.0 als wissenschaftliches Projekt eine übergeordnete Perspektive ein, um die drei Ebenen ganzheitlich im Hinblick auf Strukturveränderungen und Anpassungsbedarfe zu untersuchen. Im Fokus stehen dabei zwei übergeordnete Forschungsfragen: Wie verändern sich im Handwerk Betriebe, Märkte und Handwerksorganisation im Kontext der Einführung von digitalen und innovativen Systemen? Wie können Betriebe und Handwerksorganisationen gestalterisch auf die Veränderungen durch Digitalisierung reagieren?

#### **Zielsetzung**

Ziel des Projekts HaMiZu ist es, durch übergeordnete, explorative Analysen auf Basis der Erkenntnisse des Förderschwerpunkts wissenschaftlich fundierte und praktisch umsetzbare Handlungsalternativen aufzuzeigen, sowohl für Betriebe als auch zur Gestaltung der Rahmenbedingungen im Handwerk, und Interessierten in den etablierten Formaten der Handwerksorganisation zur Verfügung zu stellen.

*Erforschung disruptiver Effekte der digitalen Transformation im Handwerk.*

*Methodenmix schafft vielfältigen Blick auf digitale Transformation und passgenaue Ergebnistransfers im Projekt.*

Das Projekt setzt in der Untersuchung der Handwerkswirtschaft der Zukunft auf einen Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Methoden.



Experteninterviews und Workshops mit Beteiligten des Förderschwerpunkts und Experten der Handwerksorganisation dienen als Datengrundlage zur Entwicklung eines Serviceökosystems im Handwerk. Ein quantitativ-experimenteller Ansatz bildet konkrete Zukunftsszenarien der technologischen Transformation gegenüber der Kontrolle des Ist-Zustands ab, z.B. die Einführung algorithmischer Entscheidungshilfen für Betriebe bei der Angebotserstellung oder für Kunden bei der Auswahl von Anbietern, um die Auswirkungen auf Betriebe, Marktinteraktionen oder Regulierungsbedarfe zu messen. Der Methodenmix trägt der Komplexität der Thematik Rechnung und ermöglicht so eine zielgerichtete und umfassende wissenschaftliche Untersuchung. Die Ergebnisse werden in Fachzeitschriften, Konferenzbeiträgen und Transferpapieren publiziert, über etablierte Transferformate der Handwerksorganisation wie Roadshows, Gremien, oder Informationsveranstaltungen und Zertifikatskurse für die Beratungsorganisation in die Praxis kommuniziert sowie über eine Projekthomepage dokumentiert.

Die Ergebnisse werden in Fachzeitschriften, Konferenzbeiträgen und Transferpapieren publiziert, über etablierte Transferformate der Handwerksorganisation wie Roadshows, Gremien, oder Informationsveranstaltungen und Zertifikatskurse für die Beratungsorganisation in die Praxis kommuniziert sowie über eine Projekthomepage dokumentiert.

### Ergebnisse

Im Jahr 2024 werden im Rahmen des Projekts insgesamt drei Publikationen veröffentlicht:

#### *Digitalisierung im Handwerk zwischen Zettelwirtschaft und KI: Eine Status Quo-Analyse*

Der vorliegende Forschungsbericht widmet sich diesem Spannungsfeld aus Hemmnissen und Treibern der Digitalisierung und beschreibt den Status Quo, die aktuelle Förderlandschaft sowie mittelfristige Entwicklungen hinsichtlich der Digitalisierungs- und KI-Bemühungen im Handwerk. Die Studie stellt Erkenntnisse aus der bestehenden Forschungsliteratur den Erfahrungen von Digitalisierungsbeauftragten für Innovation und Technologie (Digi-BIT) gegenüber und analysiert so Trends, Treiber und Hemmnisse hinsichtlich der Digitalisierung im Handwerk. Die Interviews bestätigen ein weiterhin hohes Potenzial für Digitalisierungsmaßnahmen im Handwerk, wobei die Bedürfnisse der Betriebe – z.B. in Abhängigkeit zur Betriebsgröße – sehr unterschiedlich ausfallen. Drei wesentliche Handlungsfelder zur Realisierung dieses Potenzials werden identifiziert:

(I) Informations- und Austauschveranstaltungen, um einen Wissensaustausch zu ermöglichen und beispielhafte Betriebe mit unterschiedlichem Digitalisierungsfortschritt sichtbar zu machen.

*Weiterhin hohes Potenzial für Digitalisierungsmaßnahmen in Handwerksbetrieben.*

(II) Branchen- und betriebsspezifische Fördermaßnahmen, welche den heterogenen Ausgangssituationen durch eine hohe Flexibilität gerecht werden und insbesondere für kleine Betriebe einen Einstieg in Digitalisierungsmaßnahmen ermöglichen.

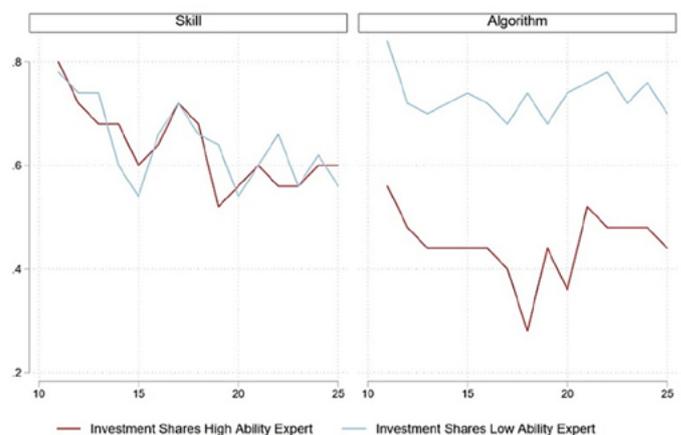
(III) Nutzung sozialer Medien zur Modernisierung der Außendarstellung von Handwerksbetrieben und zur Steigerung ihrer Attraktivität für Fachkräfte, Betriebsübernahmen und Kunden.

*Neue Technologien verändern das Verhältnis zu Kunden und etablierte Strukturen im Handwerksmarkt insgesamt.*

#### *Technological Shocks and Algorithmic Decision Aids in Credence Goods Markets*

Auf Vertrauensgütermärkten, wie z. B. im Gesundheitswesen oder bei Reparaturdienstleistungen, sind Verbraucher auf Experten angewiesen, die über bessere Informationen verfügen, um sie angemessen zu diagnostizieren und zu behandeln. Experten sind jedoch in ihren diagnostischen Fähigkeiten eingeschränkt, was der Markteffizienz und dem Verbraucherverwohl schadet. Technologische Durchbrüche, die Expertenentscheidungen ersetzen oder ergänzen, haben das Potenzial, die Fehlbehandlung der Verbraucher zu verringern.

In der Studie wird untersucht, wie Experten im Wettbewerb neuartige Diagnosetechnologien einsetzen, wenn Fähigkeiten heterogen verteilt und für die Verbraucher unbeobachtbar sind. Dabei wird zwischen neuartigen Technologien unterschieden, welche die Fähigkeiten von Experten erhöhen, und algorithmischen Entscheidungshilfen, die Expertenentscheidungen ergänzen, aber die persönliche Diagnosegenauigkeit eines Experten nicht beeinflussen. Es wird gezeigt, dass für Experten mit hohen Fähigkeiten ein Anreiz bestehen kann, auf die Entscheidungshilfe zu verzichten, um einem Pooling-Gleichgewicht zu entgehen, indem sie sich von Experten mit geringen Fähigkeiten abgrenzen. Die Ergebnisse eines Online-Experiments stützen die Hypothesen und zeigen, dass Experten mit hoher Kompetenz signifikant seltener in eine algorithmische Entscheidungshilfe investieren als Experten mit geringer Kompetenz. Darüber hinaus dokumentiert die Studie Investitionen unter dem optimalen Niveau und keine Auswirkungen auf die Ehrlichkeit der Experten.



#### *Handwerk – aus Tradition innovativ: Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung*

In diesem Artikel werden die besonderen Herausforderungen und Treiber der Handwerksbranche in der digitalen Transformation (DT) dargestellt. In den letzten Jahrzehnten hat sich die DT schrittweise in nahezu allen Branchen etabliert und dabei beispielsweise Beziehungen, Interaktionen, Prozesse und Geschäftsmodelle neu gestaltet. Das Handwerk wird hier keine Ausnahme bilden. Obwohl die DT vielfältige Vorteile bietet, stellt ihre Integration ins Handwerk kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor große

Herausforderungen. Fehlendes Verständnis, Unsicherheiten in der Einführung und ein Mangel an Vertrauen in die Sinnhaftigkeit der DT im Handwerk führen zu ihrer sehr langsamen Durchdringung. Damit bleiben Chancen ungenutzt ureigenste Interessen des Handwerks zu bedienen: Dienstleistungen für Kunden zu verbessern und Arbeitsbedingungen für Mitarbeitende gut zu gestalten. Dieser Artikel stellt den aktuellen Stand der DT im Handwerk vor und zeigt auf, dass im Handwerk trotz oder gerade wegen der Digitalisierung der Mensch im Mittelpunkt steht.

*Interreg North-West Europe project E6: Ecosystems for Extended Lifetime of End-of-use Electrical and Electronic Equipment*

*Pilotregionen zur Kreislaufwirtschaft mit dem Ziel einer Reduktion von Elektroschrott.*

Elektroschrott nimmt EU-weit durch verkürzte Produkt-Lebenszyklen stark zu. Regulatorische Initiativen, wie das Recht auf Reparatur, bieten Anreize zu einem Systemwandel: Wiederverwendung, Aufarbeitung und Reparatur sollen dabei stärker genutzt werden.

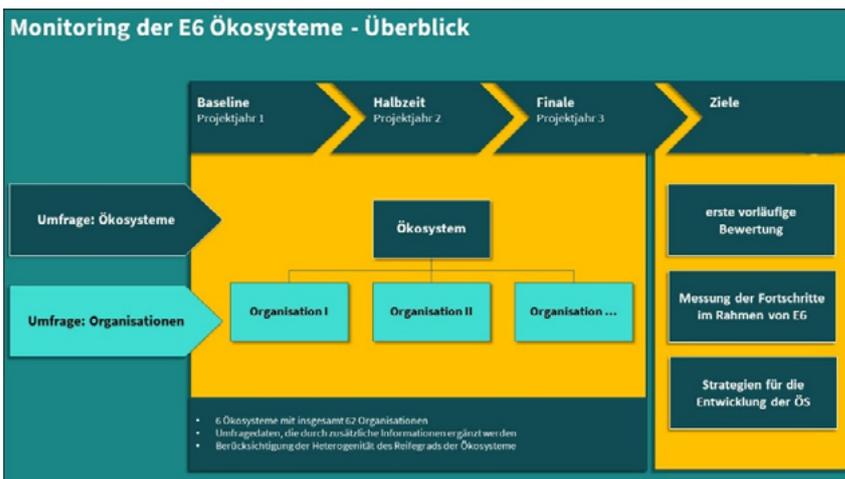
Auf kommunaler und lokaler Ebene werden in verschiedenen Ländern Europas bereits Konzepte zur Etablierung solcher Kreislauf-Ökosysteme erprobt. Die Herausforderung besteht nun darin, die Pilotprojekte fortzuentwickeln, Erkenntnisse zu verallgemeinern und in skalierbare Handlungsempfehlungen und Richtlinien zu übersetzen.

Mit mehr als 20 Partnern in sechs Ländern werden solche Pilot-Ökosysteme entwickelt, praktisch erprobt und wissenschaftlich begleitet. Das Projekt E6

konzentriert sich dabei auf physische und digitale Infrastruktur, um Akteuren niedrigschwellige Unterstützung zu bieten und einen Rahmen für eine verlängerte Nutzungsdauer von Elektrogeräten zu etablieren.

Das ifh Göttingen führt ein reflexives Monitoring bestehend aus Interviews, Umfragen und Datenauswertung für die Pilot-Ökosysteme des Projekts durch. Insbesondere werden die Daten der im Projekt entstehenden Plattform zur Vermittlung von Reparaturleistungen analysiert. Dies ermöglicht die Identifikation von Hemmnissen und Treibern für Reparaturaktivitäten und erlaubt es, Schlussfolgerungen bzgl. eines optimierten regulatorischen Rahmens zu ziehen. Ziel ist es, eine Grundlage zur Skalierung von Reparaturaktivitäten zu schaffen, welche neue Geschäftsfelder, vor allem für den Handwerkssektor, eröffnet. Dabei werden bestehende Erkenntnisse aus Kreislaufwirtschaft, digitaler Transformation und Reparatur im Handwerk verknüpft, um praxisrelevant Implikationen für die Akteure der Wirtschaftspolitik zu formulieren.

Kern des Monitorings sind zwei Umfragen, die sowohl Ökosystem-Partner als auch Organisationen innerhalb der Ökosysteme selbst adressieren. Eine besondere Herausforderung stellt bei der Messung des Status Quo die Heterogenität der Ökosysteme und die ihrer Rahmenbedingungen dar.



So sind manche Ökosysteme in und um Kleinstädte angesiedelt, andere wiederum in größeren Metropolregionen oder Mittelzentren. Außerdem befinden sie sich in verschiedenen Regionen und Ländern Nordwesteuropas, was Unterschiede in beispielsweise Förderpolitik oder Regulatorik mit sich bringt. Diese Unterschiede machen einen direkten Vergleich der Ökosystem-Performance schwer. Daher sollte im Laufe des Projektes vielmehr fokussiert analysiert werden, wie sich die einzelnen Ökosysteme im Zeitverlauf entwickeln.

Im Zuge der ersten Auswertung wurde klar, dass die Bereitschaft, sich an der Umfrage zu beteiligen, stark vom zeitlichen Aufwand abhängt, der dafür aufgewendet werden muss. Dies hat dazu geführt, dass die detaillierte Organisations-Umfrage von nur wenigen Organisationen ausgefüllt wurde. Im Gegensatz dazu steht die allgemeinere Ökosystem-Umfrage, die von allen relevanten Partnern durchgeführt wurde. Die finalen Ergebnisse des ersten Monitorings spiegeln die Unterschiedlichkeit der Ökosysteme wider: Einige verfügen bereits über etablierte Reparatur-Netzwerke mit Verbesserungspotenzial, andere befinden sich noch ganz am Anfang. Strukturelle Barrieren, die die Weiterentwicklung der Systeme verhindern, spielen jedoch in allen Ökosystemen eine wesentliche Rolle. Durch das Projekt E6 wird es durch die Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen Experten möglich sein, diese Barrieren zielgenau zu adressieren.

## Veröffentlichungen

Ausführliche Informationen zu den einzelnen Projekten und Publikationen des ifh Göttingen sind unter [www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de) zu finden. Alle [Veröffentlichungen](#) mit Ausnahme externer Beiträge in Fachzeitschriften stehen als Download zur Verfügung.

---

## Kontakt

Volkswirtschaftliches Institut  
für Mittelstand und Handwerk  
(ifh Göttingen) an der  
Universität Göttingen

Heinrich-Düker-Weg 6  
37073 Göttingen

☎ (0551) 39 348 82

✉ [info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de](mailto:info@ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

🌐 [www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de](http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de)

# AUFGABE UND LEITBILD

---

Das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH) an der Universität zu Köln ist im Verbund des DHI verantwortlich für den Themenbereich Beruf, Bildung und Arbeit. Es führt grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung für den Bereich der Handwerkswirtschaft aus, die sich auf die Vermittlung beruflicher Qualifikationen im und für das Handwerk, aber auch auf Zugangswege ins und Karrierewege im Handwerk bezieht. Analysiert werden gegenwärtige und zukunftsbedeutsame Anforderungen im Bereich der handwerklichen und damit mittelstandsorientierten Aus- und Weiterbildung auf regionaler, nationaler ebenso wie auf europäischer Ebene.

Aktuelle Diskussionen und zentrale Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung im Handwerk werden vom FBH aufgegriffen, wissenschaftlich untersucht, Handlungsempfehlungen entwickelt und Lösungen praxisnah umgesetzt. Dabei fokussiert das FBH drei Kernkompetenzbereiche: *curriculare Entwicklungen in der höheren Berufsbildung*, *digitales Prüfen und Lehren* sowie *Karriere und Unternehmensnachfolge im Handwerk*. Im Rahmen seiner Forschungsaktivitäten ist es im Netzwerk der Handwerksorganisationen integriert und eng an die Universität zu Köln angebunden.

Das Forschungsspektrum des FBH umfasst im

- Bereich der Grundaufgaben u. a. die Mitwirkung bei der Entwicklung von Prüfungsordnungen und Rahmenlehrplänen im Bereich der Weiterbildung (*Leitstelle für curriculare Entwicklungen in der höheren Berufs- und Meisterbildung*), die wissenschaftlich fundierte Beratung, die Analyse berufsbildungspolitischer Diskussionen und die Gestaltung von Ordnungsgrundlagen. Darüber hinaus ist das FBH Ansprechpartner für Ministerien, Verbände, Prüfungsausschüsse, Bildungszentren und andere an der Umsetzung von curricularen Empfehlungen beteiligten Akteuren im Handwerk, um Herausforderungen bei der Planung, Gestaltung und Qualitätssicherung beruflicher Bildung zu eruieren und Lösungen zu erarbeiten.
- Bereich der Einzelprojekte von Handwerksorganisationen, Verbänden und Handwerksbetrieben eingebrachte, aktuell relevante Problemstellungen, die in Form von kooperativen Einzelprojekten bearbeitet werden. Diese beziehen sich in 2024 u. a. auf die Themenschwerpunkte Attraktivität von Handwerksberufen, Prüfungsaufgaben, Berufsmonitoring, Meisterqualifizierung, Nachhaltigkeit und Unternehmensnachfolge.
- Bereich weiterer Forschungsvorhaben die Erarbeitung einer vierten Fortbildungsstufe für die berufliche Bildung, die Gestaltung von Berufslaufbahnkonzepten, die Validierung informell erworbener beruflicher Kompetenzen sowie die Förderung der frauen- und familienfreundlichen Unternehmensführung im Handwerk.

Einen weiteren Tätigkeitsschwerpunkt bildet die Theorie-Praxis-Kommunikation sowie das Marketing für DHI und FBH: Über neue videokonferenzbasierte Formate von Online-Workshops und Gremien werden die Ergebnisse des DHI im Allgemeinen sowie des FBH im Besonderen bei Kammern, Verbänden, Bildungszentren präsentiert, um den Nutzen der Dachmarke DHI zu stärken. Aktuell relevant sind nach wie vor Themen wie sprachensible Prüfungsgestaltung, Prüfungsaufgabenentwicklung, Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung sowie die Fachkräftequalifikation in Klimaschutzberufen.

---

## Forschungs- und Arbeitsprogramm 2024/25

### *Daueraufgaben in Forschung und Lehre*

#### **Curriculare Entwicklungen in der handwerklichen Weiterbildung und für die Meisterprüfung in den Teilen I, II und IV – Leitstellenfunktion des FBH und Unterstützung von Sachverständigen**

Zu den Kernkompetenzen des FBH gehören die Beratung und Unterstützung der Sozialpartner, die an der Erarbeitung und Überarbeitung von Meisterprüfungsverordnungen gemäß Handwerksordnung beteiligt sind. Die Beachtung betriebsnaher und damit handlungsorientierter Anforderungen an die Qualifizierung angehender Handwerksmeister kann als berufspädagogisches Strukturprinzip für die Erstellung von Meisterprüfungsverordnungen angesehen werden. In diesem Zusammenhang begleitet das FBH in der Regel sowohl die Erarbeitung als auch den Prozess zum Erlass von Meisterprüfungsverordnungen im BMWK.

Das FBH unterstützt in 2024 bei der Erstellung von Entwürfen für Meisterprüfungsverordnungen für die Teile I und II beratend und teilweise moderierend: Augentoptiker, Böttcher, Druck- und Medientechnologen, Friseur, Glasbläser und Glasapparatebauer, Weinküfer, Zahntechniker, sowie Zupfinstrumentenmacher.

Erfolgreich verordnet wird in 2024 die novellierte Meisterprüfungsverordnung in den Teilen I und II im Metallbauer-Handwerk, Feinwerkmechaniker-Handwerk, Land- und Baumaschinenmechaniker-Handwerk, im Estrichleger-Handwerk, im Elektromaschinenbauer-Handwerk, im Informationstechniker-Handwerk und im Elektrotechniker-Handwerk.

Neben der bereits im Vorfeld eines Erlassverfahrens stattfindenden Beratung von Sachverständigen zur Gestaltung von kompetenz- und handlungsorientierten Prüfungsordnungen für Meisterqualifikationen berät das FBH Sachverständige und Prüfer in Fragen der Gestaltung der Rahmenlehrpläne bzw. der Umsetzung der Prüfungsanforderungen.

Im Elektrotechniker-Handwerk zeigt sich diese Unterstützung bei der Erstellung eines Rahmenlehrplans für die novellierte MPVO. Ziel dieser Aktivität ist die Ertüchtigung der Prüfungsausschüsse bei der Aktualisierung von Lehre und Prüfung.

Darüber hinaus moderiert das FBH im Rahmen eines Online-Formats mit dem Parkettleger-Handwerk den Prozess der Prüfungsaufgabenerstellung und Qualitätssicherung und unterstützt die Aufgabenerstellung im Maurer-Handwerk.

#### **Gremienarbeit und Ad-hoc-Aufgaben**

Im Rahmen von Ad-hoc-Aufgaben werden insbesondere eher kurzfristige Anfragen von Handwerksorganisationen und Ministerien zu sämtlichen Themen der beruflichen Bildung bearbeitet. Hierzu gehören bspw. das Erstellen von Kurzexpertisen, Diskussionsbeiträgen, Präsentationen etc.

*Beteiligung des FBH bei den folgenden Neuordnungsverfahren der Meisterprüfungsverordnungen:*

- Augentoptiker
- Böttcher
- Druck- und Medientechnologen
- Elektromaschinenbauer
- Elektrotechniker
- Estrichleger
- Feinwerkmechaniker
- Friseur
- Glasbläser und Glasapparatebauer
- Informationstechniker
- Land- und Baumaschinenmechaniker
- Metallbauer
- Weinküfer
- Zahntechniker
- Zupfinstrumentenmacher

*Stetiger Austausch mit der Handwerksorganisation zu aktuellen und zukunftsrelevanten Fragestellungen über die Einbindung in Gremien*

“European Commission’s Project group on the Europass Certificate Supplement”

Thematische Schwerpunkte liegen hier vor allem in den Bereichen der Gestaltung von Unternehmensnachfolgen, der beruflichen Qualifikationen für die Energiewende, der Einordnung von Fortbildungsabschlüssen in Fortbildungsstufen nach § 42a HwO, Berufswahlentscheidungen, Karriere-möglichkeiten im Handwerk und der sprachsensiblen Gestaltung von Prüfungen.

Im Rahmen der Gremienarbeit wirkt das FBH in verschiedenen berufs-bildungsbezogenen Gremien des DHKT mit. In diesen Gremien werden Er-gebnisse aus Forschungsprojekten und die Expertise zu aktuellen Frage-stellungen eingebracht und Impulse für Forschungsaktivitäten gewonnen. Im Einzelnen handelt es sich um die DHKT-Planungsgruppen Ausbildung, Weiterbildung, Bildungsangebote und Innovationen der Bildungs- und Kompetenzzentren, Internationale Berufsbildungszusammenarbeit, Schul- und Hochschulpolitik, den Berufsbildungsausschuss und die Fach AG flexible Ausbildungswege, AdA International sowie den Lenkungsaus-schuss der ZWH.

Das FBH unterstützt in 2024 das BMWK in der Arbeitsgruppe Fachkräf-tequalifizierung, eine von zwei Arbeitsgruppen im Rahmen des Runden Tisches Klimahandwerk unter dem Dach des Zukunftsdialogs Handwerk.

Im Rahmen der „European Commission’s Project group on the Europass Certificate Supplement ” unterstützt das FBH auf europäischer Ebene bei der Revision der aktuellen Vorgaben bezüglich der Europass Zeugnis-erläuterungen.

Zum 16. Mal werden am 25. Juni Betriebe der Handwerkskammer zu Köln durch die Stiftung „Pro Duale Ausbildung“ für ihre Leistung geehrt. Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoß würdigt stellvertretend für das FBH in ihrer Laudatio in der Kategorie „Best Recruiting“ die Unternehmen für das gute Manage-ment der Online-Bewerbungsmöglichkeiten.

Darüber hinaus ist im Rahmen von Vorträgen, das Thema Berufswahl und Nachwuchsgewinnung von hoher Bedeutung. Konkret zeigt sich dies u.a. in der Moderation eines Workshops auf der Regionaltagung für das Bil-dungswerk der bayerischen Wirtschaft sowie der Mitwirkung im Rahmen der Lehrlingswartetagung des Bundesinnungsverbands Gebäude-dienstleister.

### **Wissenschaftliche Aufsätze, Vorträge und Lehre**

Die Erkenntnisse aus den Forschungsaktivitäten fließen darüber hinaus in wissenschaftliche Aufsätze und Vorträge ein, werden so einer interessier-ten Öffentlichkeit zugänglich gemacht und tragen zum Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis bei.

Folgende Themen stellen Schwerpunkte der Online und Präsenz-Work-shops sowie Vorträge dar:

- Die Rolle und die Stärkung von betrieblichen Ausbildern
- Erschließung von Potenzialen für die Unternehmensnachfolge und Selbstständigkeit

- Motive und Ziele von Jugendlichen bei der Berufswahl insbesondere der „Gen Z“
- Verbleib und Karrierewege von Meisterabsolventen
- KI und Berufsbildung

*Formate des Wissenschaft-Praxis-Austauschs etabliert*

In Lehrveranstaltungen am Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik an der Universität zu Köln werden einzelne Veranstaltungen vom FBH begleitet und theoretische Inhalte vor dem Hintergrund handwerksrelevanter Fragestellungen mit den Studierenden diskutiert. Im Rahmen wissenschaftspropädeutischer Kurse betreuen wissenschaftliche Mitarbeiter des FBH einzelne Studierendengruppen im Rahmen konkreter Forschungsprojekte.

### **Akquisition von Drittmitteln**

Die Drittmittelakquise bildet die systematische und konsequente Fortführung von bereits abgeschlossenen Forschungsprojekten und dem damit verbundenen Expertisenaufbau in den Bereichen Berufslaufbahnkonzepte und Berufslaufbahngestaltung, Curriculumentwicklung, digital gestützte Lernprozessgestaltung sowie kompetenzorientiertes Prüfen und Validieren von Kompetenzen.

In 2024 beteiligt sich das FBH an den Detailverhandlungen zu drei Projektanträgen in der Förderlinie InnovetPlus, in einem hiervon als Konsortialführer. Die Themen beziehen sich auf die Schaffung einer Qualifikation auf dem DQR8-Niveau, die Fachkräftesicherung in Handwerksberufen für die Klimawende in der Region Osnabrück, sowie der Gestaltung von Karrierewegen im SHK-Handwerk einschließlich der Gestaltung von Rahmenbedingungen in der didaktischen Umsetzung und der Beratung.

Außerdem unterstützt das FBH bei drei Projektanträgen im Rahmen der INex-ÜBA Förderlinie. Erfolgreich akquiriert das FBH ein Projekt zur Umsetzung des Berufsvalidierungs- und -digitalisierungsgesetzes.

### **Laufende Projekte**

---

*Unternehmensnachfolge(n) aus Sicht der Beteiligten unterstützen: formale und informelle Prozesse der Betriebsnachfolge analysieren, verstehen und Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigen*

---

Eine rückläufige Zahl abgelegter Meisterprüfungsverfahren steht einer großen Zahl an in den nächsten Jahren zu übergebenden Betrieben gegenüber. Hinzu kommt, dass sich höchstens ein Drittel der Meisterabsolventen drei bis vier Jahre nach dem Ablegen der Meisterprüfung für eine Selbstständigkeit entscheidet. Diese Ausgangssituation ist Anlass dafür, die konkreten Prozesse bei der Betriebsnachfolge daraufhin zu analysieren, welche Unterstützungsmöglichkeiten das Gelingen von Nachfolgen begünstigen können.

Nachdem im 1. Quartal 2024 weitere Interviews geführt werden, erfolgt im zweiten Quartal zunächst die interne Auswertung und Diskussion der Daten. Mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse für die Handwerkspraxis

nutzbar zu machen, werden die Erkenntnisse anschließend in Form eines Praxisleitfadens aufbereitet. Dieser beschreibt aus den beiden Perspektiven von Übergebern und Nachfolgern typische Herausforderungen anhand von konkreten Beispielen und formuliert wichtige Learnings. Ergänzt werden diese Ausführungen durch konkrete Vorschläge der Gesprächspartnern zur zukünftigen Verbesserung und Unterstützung in Nachfolgeprozessen.

Darüber hinaus werden die Arbeiten mit Blick auf die Gewinnung von Hochschulabsolventen als potenzielle Zielgruppe für Unternehmensnachfolgen im Handwerk fortgesetzt. Aufbauend auf zwei quantitativen Befragungen zur Sichtweise von Studierenden und Handwerksbetrieben in der Region Bielefeld werden die Erkenntnisse ebenfalls aufbereitet, diskutiert und anschließend verschriftlicht. Nach einem ersten Termin mit den Handwerkskammern ist noch ein Folgetermin Anfang 2025 geplant.

---

#### *Implementation von Berufsmonitoring-Systemen in der Berufsbildung im Handwerk*

---

Anknüpfend an die Konzeption eines Berufsmonitoring-Systems für die LandBauTechnik-Branche im Rahmen des InnoVET-Projekts LBT Forward geht dieses Projekt der Frage nach, inwiefern dieses gewerkespezifische Berufsmonitoring-System auf andere Gewerke des Handwerks respektive Verbandsstrukturen übertragbar ist. Ziel des von FBH, HPI und ZDH gemeinsam bearbeiteten Projekts ist daher die Durchführung einer Machbarkeitsstudie zur Transferierbarkeit der entwickelten Prozessstruktur. Hierzu werden die Sichtweisen potenzieller Anwender (Verbände) sowie weiterer beteiligter Akteure (verordnende Ministerien, Gewerkschaften) anhand von Interviews herausgearbeitet. Im Mittelpunkt stehen dabei die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz, die Umsetzbarkeit, damit verbundene (Unterstützungs-) Bedarfe sowie potenzielle Mehrwerte eines Berufsmonitoring-Systems.

In einem ersten Schritt werden das methodische Vorgehen sowie ein ausführliches Evaluationskonzept (inkl. Interviewleitfaden) erarbeitet. Anschließend erfolgt die Akquise von Interviewpartnern sowie die Durchführung der ersten Interviews. Die Datenerhebung wird voraussichtlich im Januar 2025 abgeschlossen. Mit Ergebnissen der Machbarkeitsstudie ist im Sommer 2025 zu rechnen.

---

#### *Handlungsorientierung als Leitprinzip in Bildungsinstitutionen des Handwerks: Hemmnisse abbauen, Unterstützungsstrukturen schaffen, Potenziale sichtbar machen*

---

Im Projekt „Handlungsorientierung als Leitprinzip in Bildungsinstitutionen des Handwerks“ werden zentrale Hemmnisfaktoren und Gelingensbedingungen bei der Umsetzung curricularer Vorgaben aus Ordnungsmitteln und Rahmenlehrplänen untersucht. Ziel ist es, handlungsorientierte Lehr-Lernprozesse nachhaltig zu fördern. Ein besonderer Fokus liegt auf der Beschreibung und Systematisierung von Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, die bei der praktischen Umsetzung handlungsorientierter

*Meister Portal wird stetig mit zielgruppenspezifischen Materialien erweitert*

Ansätze auftreten. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Entwicklung praxisnaher Unterstützungshilfen, die Lehrkräfte bei der Unterrichtsplanung und -durchführung unterstützen.

Im Jahr 2024 wird der Forschungsgegenstand zunächst theoriebasiert beleuchtet, definiert und in einem Kick-off-Meeting mit dem Projektpartner BFE Oldenburg abgestimmt. Dieses Arbeitsverständnis wird anschließend in ersten Workshops mit Lehrenden und Verantwortlichen der Bildungsorganisation vertieft. In diesen Workshops können wichtige Einblicke in die Praxis gewonnen werden, beispielsweise zu strukturellen und didaktischen Herausforderungen sowie zu vorhandenen Potenzialen in der Bildungsarbeit.

Die Ergebnisse dieser Phase werden im kommenden Jahr genutzt, um die Konsequenzen der Umsetzung handlungsorientierter Ansätze sowohl für die Lehre als auch für die organisatorischen Rahmenbedingungen der Bildungsinstitutionen zu konkretisieren. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung passgenauer Unterstützungsangebote, die in enger Kooperation mit dem Projektpartner und weiteren Beteiligten entstehen sollen.

Langfristig zielt das Projekt darauf ab, Hemmnisse abzubauen, unterstützende Strukturen zu schaffen und das Potenzial handlungsorientierter Bildungsansätze und deren praktische Anwendbarkeit sichtbar zu machen.

---

#### *DHI- Gemeinschaftsprojekt – New Normal*

---

Im Rahmen des DHI-Gemeinschaftsprojekts werden innovative Lehr-Lernkonzepte im handwerklichen Bildungsbereich untersucht, die sich insbesondere während der Corona-Pandemie entwickelt haben. Der Fokus liegt auf hybriden Formaten, welche durch die Integration von Präsenz- und Online-Elementen eine flexible Gestaltung von Bildungsangeboten ermöglichen. Die Analyse erfolgt anhand der zentralen Dimensionen Raum, Technik, Didaktik und Organisation, die in Workshops und Interviews mit Bildungsanbietern systematisch betrachtet werden. Dabei werden auch treibende Faktoren wie rechtliche Vorgaben, technologische Neuerungen und Zielgruppenbedarfe berücksichtigt.

Im Jahr 2024 wird der Forschungsgegenstand „Neue Wirklichkeit“ im Kontext hybrider Lehr-Lernsettings konkretisiert. Bildungsanbieter mit bestehenden hybriden Formaten werden identifiziert, um sowohl förderliche als auch hemmende Aspekte zu erheben und zu dokumentieren. Diese Ergebnisse werden in einem systematischen Vergleich zusammengeführt, um evidenzbasierte Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung hybrider Lehr-Lernsettings zu generieren.

Durch die Dokumentation von Best-Practice-Beispielen und die Analyse spezifischer Herausforderungen wird ein wissenschaftlich fundierter Beitrag zur Förderung innovativer und zukunftsorientierter Bildungsangebote im handwerklichen Kontext geleistet.

---

### *ÜLU Erfolgsberichterstattung: Betriebsbefragung Erhebung von Daten und Bericht (Ifd. Nr. 29)*

---

Die Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU) ist ein für das Handwerk wichtiger Teil der betrieblichen Ausbildung, der im Wesentlichen folgende Funktionen erfüllt:

1. „[...] Ergänzung betrieblicher Ausbildung in Breite und Tiefe
2. [...] Systematisierung betrieblicher Ausbildung mit Blick auf standardisierte berufliche Anforderungen
3. [...] Transferunterstützung von Innovationen und Technologie in Ausbildung und Praxis.“

Deshalb wird die ÜLU durch Bund und Länder finanziell gefördert. Zum Nachweis des Nutzens dieser Förderung werden ergänzend zu den Erhebungen des HPI durch das FBH alle zwei Jahre im Rahmen der so genannten ÜLU-Erfolgsberichterstattung im Wechsel Betriebs- und Auszubildendenbefragungen durchgeführt.

Im Jahr 2024 wird der Ablauf der Betriebsbefragung technisch neu aufgesetzt, d.h. die Befragung wird auf den Servern der Uni-Köln als Online-Befragung implementiert und regional repräsentative Kammern ausgewählt, um ihre Mitglieds-(Ausbildungs-)Betriebe zur Teilnahme einzuladen. Die Befragung läuft seit November bis ins erste Quartal 2025.

---

### *Pläne von Auszubildenden zu ihrem Verbleib im Handwerk*

---

#### Fragestellungen der Verbleibsstudie

- Welche berufswahlbezogenen Motive / Zielsetzung werden von Auszubildenden vor der 2. Schwelle als erfüllt bzw. erfüllbar eingeschätzt?
- Welche betrieblichen Rahmenbedingungen begünstigen den Übergang?
- Welche Pläne haben Auszubildende kurz vor ihrer Abschlussprüfung und wie stabil ist dieser Plan?
- Welche Unterstützungsbedarfe äußern Auszubildende in Bezug auf die Gestaltung ihrer weiteren beruflichen Laufbahn?

Im Fokus bisheriger Studien im Kontext von Fachkräftegewinnung steht vor allem der Übergang von Schule in den Beruf. Diese Studie betrachtet den Übergang von Ausbildung in die weitere berufliche Karriere.

Dass Übergänge an den verschiedenen Schwellen einer Erwerbsbiografie nicht immer gelingen, ist keine neue Erkenntnis. Um die Vielfältigkeit der Ursachen bzw. Gründe für gelingende und nicht gelingende Übergänge differenziert zu untersuchen, interessieren uns verschiedene Fragestellungen (s. Box) rund um Ziele, Rahmenbedingungen, Plänen und Unterstützungsbedarfen. In 2024 wird ein entsprechender Fragebogen konzipiert, mit den Projektpartnern (NRW-Handwerkskammern) abgestimmt und als Online-Befragung umgesetzt. Anschließend beginnt die Akquise von Schulen. Die Befragung soll bis April 2025 laufen.

---

### *Langfrist-Analyse, Auswertung und Schlussfolgerungen der Absolventenbefragung der Meisterinnen und Meister*

---

Seit ihrer Pilotierung im Jahr 2014 wurde die Absolventenstudie für Meister im Handwerk bereits fünf Mal durchgeführt. Die Frage nach den Entwicklungen im Zeitverlauf steht im Fokus der Langfrist-Analyse und befasst sich konkret mit zwei übergeordneten Fragestellungen:

- Welche Ergebnisse bleiben im Zeitverlauf stabil und welche Implikationen ergeben sich hieraus für die Handwerksorganisation im Hinblick auf unterschiedliche Themen?

- Welche Ergebnisse verändern sich im Zeitverlauf und wie können diese erklärt werden?

Im Jahr 2024 werden die Arbeiten an diesem Projekt begonnen. Zunächst werden die inhaltlichen Veränderungen der Studie im Zeitverlauf aufgearbeitet. Auch mit Blick auf den Umfang der Daten zu unterschiedlichen Themen wie Motivation für den Meistertitel, Relevanz und Vermittlung von Kompetenzen, Karrieren nach dem Ablegen der Meisterprüfung und dem Erreichen eigener Ziele, werden auf dieser Grundlage konkrete Fragestellungen für die weiteren Analysen bestimmt. Die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse sind für 2025 geplant.

### *Eltern und Erziehungsberechtigte in der Berufsorientierung*

Längst ist die Funktion von Eltern und Erziehungsberechtigten als Ratgeber und Berater im Berufsorientierungsprozess ihrer Kinder in den Fokus von Handwerkskammern und Betrieben gerückt. Erfahrungen aus der Praxis mit Vorurteilen über die berufliche Bildung oder die duale Ausbildung, falsche Vorstellungen über Handwerksberufe sowie die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten im Handwerk zeigen dabei, dass zukünftig eine „bessere“ Einbindung wichtig ist. Zugleich fehlt systematisches Wissen darüber, wie Eltern in Berufsorientierungsprozesse bereits eingebunden sind bzw. besser eingebunden werden können und sollen. Genau an diesem Punkt setzt das Projekt des FBH an.

Im Jahr 2024 konzentrieren sich die Aktivitäten zunächst auf die erste Zielsetzung. In der gemeinsamen Diskussion der Ergebnisse mit den am Projekt beteiligten Handwerkskammern können sowohl ein erstes Wissen vermittelt, als auch erste Handlungsansätze formuliert werden.

Hierauf aufbauend wird dann für die Elterngespräche ein Gesprächsleitfaden formuliert, welche seit Beginn des Schuljahres 2024/2025 durchgeführt werden. Aufgrund der Herausforderungen, Gesprächspartner für das Vorhaben zu finden, läuft der Befragungszeitraum noch bis zum Ende des Quartals 2025. Danach ist eine Auswertung der Gespräche sowie die Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf das oben formulierte dritte Ziel vorgesehen.

### *Sprachsensible Prüfungsaufgaben - Herausforderungen bei der Prüfungsaufgabenerstellung und die Kommunikation über die Prüfungsauforderungen in der Prüfungsvorbereitung*

Das Projekt zur sprachsensiblen Prüfungsorganisation wird von der Handwerkskammer Hannover und dem FBH der Universität zu Köln in Zusammenarbeit mit Innungen durchgeführt. Ziel ist, sprachliche Barrieren in Prüfungen zu erkennen und deren Auswirkungen zu minimieren. Herausforderungen wie komplexere Berufsbilder und unzureichende Sprach- und Mathematikkompetenzen, besonders bei Lernenden mit Flucht- oder Migrationsgeschichte, werden identifiziert. Ein BPMN-Modell wird entwickelt, um Prüfungsprozesse in den Phasen Vorbereiten, Planen, Erstellen,

### *Eltern und Erziehungsberechtigte bei der Berufswahl im Fokus*

#### Vorgehensweise im Projekt:

- systematische Recherche und Aufarbeitung von bereits bestehenden Aktivitäten und Erkenntnissen über die Rolle von Eltern und Erziehungsberechtigten in den Berufsorientierungsprozessen ihrer Kinder.
- Durchführen von Interviews mit Eltern und Erziehungsberechtigten (Kurzinterviews) zur Schaffung bzw. der Vertiefung des bisherigen Wissens.
- Beschreibung von Unterstützungsbedarfen und Erarbeitung von konkreten Handlungsansätzen für Handwerkskammern

Durchführen, Auswerten und Reflektieren zu analysieren. Dabei werden sprachensible Momente hervorgehoben.

Nach Diskussion mit Projektpartnern wird das Modell optimiert und detaillierter gestaltet. Ein Workshop mit Vertretern der Handwerkskammer, Innungen und Prüfungsausschüssen im November 2024 zeigt die Vielfalt der Prüfungslandschaft und verdeutlicht die Notwendigkeit individueller Prozessdarstellungen entsprechend den unterschiedlichen Einzugsgebieten der jeweiligen Prüfungsaufgabenerstellungsausschüsse.

Das Projekt zur (sprachsensiblen) Organisation von Prüfungen zeigt, wie wichtig die Berücksichtigung sprachlicher Aspekte im Prüfungsprozess ist. Die Ergebnisse der Workshops und Analysen legen nahe, dass durch gezielte Maßnahmen sowohl die Qualität der Prüfungen als auch die Chancengleichheit für alle Lernenden verbessert werden können. Die nächsten Schritte umfassen die weitere Diskussion der entwickelten Vorschläge, um Einigung zur systemischen Optimierung des Prüfungsverfahrens und zur Entlastung des Ehrenamtes zu finden und diese Maßnahmen konkret zu gestalten.

## Abgeschlossene Drittmittelprojekte

---

*Ausbau von Kompetenzzentren zur Durchführung von Validierungsverfahren für duale Berufe bei zuständigen Stellen  
(Aufstockungsprojekt ValiKom Transfer)*

---

Im BMBF-geförderten Projekt »ValiKom Transfer« (Laufzeit 01.11.2018 bis 31.10.2024) werden für ausgewählte duale Ausbildungsabschlüsse bundesweit insgesamt 32 Kammerstandorte aufgebaut, an denen Validierungsverfahren durchgeführt werden konnten. Neben Handwerkskammern sowie Industrie- und Handelskammern sind auch Landwirtschaftskammern am Projekt beteiligt. Damit wird ein flächendeckendes Angebot errichtet, damit Personen, die an der Validierung ihrer Berufskompetenzen in dualen Berufen interessiert sind, in zumutbarer Entfernung eine Kammer als zuständige Validierungsstelle vorfinden.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts werden im Jahr 2024 folgende Themen bearbeitet und entsprechend publiziert:

- (Statistische) Beschreibung und qualitative Charakterisierung der Teilnehmenden
- Befragung von Teilnehmenden am Validierungsverfahren
- berufliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden
- Beitrag der Validierung zur Fachkräftesicherung
- Zusammenarbeit zwischen dem Projekt TalentPASS und ValiKom
- Vorteile für Betriebe aus Validierungsverfahren
- Kompetenzprofile für Validierungsberater der zuständigen Stellen
- Erstellung einer [interaktiven Abschlussdokumentation](#), die allen Interessierten bedarfsorientiert einen Zugang und Einblick in die Erkenntnisse aus neun Jahren Berufsbildungsinnovation im Projekt ValiKom (Transfer) ermöglicht

---

*„InnoVET“-Projekt „LBT Forward“ zur Steigerung der Attraktivität, Qualität und Gleichwertigkeit der beruflichen Bildung im Land- und Baumaschinenhandwerk*

---

LBT Forward ist eines von bundesweit 17 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten InnoVET-Projekten zur Stärkung der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Am Beispiel des Berufsbilds Land- und Baumaschinenmechatroniker wird die Berufsbildung in der LandBauTechnik-Branche weiterentwickelt. Dabei fungiert das FBH gemeinsam mit dem HPI als wissenschaftliche Begleitung des Projekts. Im vierten und letzten Projektjahr 2024 liegt der Fokus auf dem Abschluss der Arbeitspakete „Evaluation“ und „Konzeption Berufsmonitoring-System“ sowie der Förderung von „Verstetigung und Transfer“.

Im Rahmen des Arbeitspakets „Evaluation“ führen FBH und HPI gemeinsam eine Untersuchung zu technischen Ausstattungsbedarfen und Qualifizierungsbedarfen von Dozierenden technischer Bildungszentren durch. Die Ergebnisse werden im Rahmen einer gemeinsamen [Publikation](#) festgehalten und veröffentlicht.

Daneben ist das FBH für die formative wie auch summative Evaluation der entwickelten und erprobten Bildungsmodule verantwortlich. In diesem Zusammenhang unterstützt und berät das FBH die Verbundpartner fortwährend bei der Entwicklung und Umsetzung und führt Beobachtungen sowie Befragungen der Teilnehmenden durch. Die Ergebnisse werden ausgewertet und den Projektpartnern zur Verfügung gestellt (Behlau 2024, nicht öffentlich zugänglich).

Das im Projekt erarbeitete Konzept für ein Berufsmonitoring-System für die LandBauTechnik-Branche wird im Frühjahr 2024 an den LandBauTechnik-Bundesverband e. V. übergeben und das Arbeitspaket „Konzeption Berufsmonitoring-System“ somit erfolgreich abgeschlossen. Der LandBauTechnik Bundesverband e. V. arbeitet nun daran, das Berufsmonitoring-System in seinen Strukturen zu verstetigen und so die berufliche Bildung der Branche langfristig up to date zu halten. Die Struktur und der Ablauf des Monitorings sowie die im Projekt gesammelten Erfahrungen sind [hier](#) nachzulesen.

Das bereits im Jahr 2023 gestartete Arbeitspaket zum Transfer und zur Verstetigung der Projektergebnisse wird in 2024 fortgeführt. Es finden u. a. Onlineworkshops mit den Verbundpartnern anderer InnoVET-Projekte statt, in denen Maßnahmen zur Verstetigung und zum Transfer erarbeitet und diskutiert werden. Daraus entstehen zahlreiche Produktblätter, die seitens des BMBF online zur Verfügung gestellt werden. Das Projekt wird planmäßig zum 31. August 2024 erfolgreich abgeschlossen.



## Laufende Drittmittelprojekte

### *InnoVET PLUS-Projekt DQR-8-BB-Exzellenz*



Viele beruflich qualifizierte Menschen mit einem Abschluss auf dem DQR-7-Niveau haben ihre Kompetenzen im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit darüber hinaus weiterentwickelt. Sie wenden diese Kompetenzen in innovativen, komplexen Praxisprojekten an. Allerdings haben sie bislang keine Möglichkeit einen beruflichen Abschluss auf dem DQR-8-Niveau zu erwerben.

Deshalb gehen wir in diesem Projekt der Frage nach, ob und wie man eine Qualifikation (=einen Abschluss) auf diesem Niveau konzeptionell gestalten könnte. Die Überlegungen in diesem Projekt dienen der Vorbereitung einer berufsbildungspolitischen Willensbildung und der Vorbereitung entsprechender Vorlagen.

Wissenschaftliche Erhebungen und Konzepte werden fortlaufend mit Praxisvertretern diskutiert. Das FBH als Verbundkoordinator arbeitet in diesem vom BMBF geförderten Projekt eng mit dem Westdeutschen Handwerkskammertag, mit der FernUniversität Hagen, der Industrie- und Handelskammer Arnsberg – Hellweg Sauerland sowie dem Bildungswerk Metall zusammen.

In 2024 besteht der Schwerpunkt darin, zunächst Kriterien zur Analyse der Referenzqualifikation im akademischen Bereich (Promotion), von Qualifikationen im Ausland sowie möglicher Praxisprojekte im beruflichen Bereich festzulegen. Erste Analysen werden begonnen.

### *InnoVET PLUS-Projekt Held:innen der Energiewende (HeldinEn)*



Das InnoVET PLUS-Projekt Helden der Energiewende (HeldinEn) startet im Juli 2024. Das FBH ist als wissenschaftliche Begleitung seit dem 01. August Teil der Verbundpartnerschaft mit der Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim (Verbundkoordination).

In den ersten Monaten des Projekts führt das FBH u.a. Analysen zu verschiedenen regionalen Akteuren durch – zunächst vor allem mit dem Fokus auf bereits in der Region bestehende Angebote zur Berufsorientierung. Die Analysen haben dabei potenzielle Schnittstellen zu anderen Akteuren, Kooperationsmöglichkeiten sowie weitere Potenziale im Bereich der regionalen Berufsorientierung aufdecken können.

Daneben unterstützt das FBH die Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim bei der Entwicklung eines Konzeptentwurfs für ein Angebot zur Berufsorientierung. Das FBH bringt hierzu zum einen theoretische bzw. empirische Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Literatur zur Beruflichen Orientierung in den Entwicklungsprozess ein. Zum anderen erfolgen regelmäßige Rückmeldungen an die HWK insbesondere im Hinblick auf strukturelle sowie pädagogisch-didaktische Gesichtspunkte. In einem nächsten Schritt werden zeitnah vom FBH moderierte Workshops durchgeführt, in denen der Konzeptentwurf mit

regionalen Kooperationspartnern diskutiert und überarbeitet wird. Schließlich werden mit dem Ziel der Entwicklung eines regionalen Berufsbildungsmonitorings erste Recherchen zu relevanten Datenressourcen und Überlegungen zu möglichen aussagekräftigen Indikatoren unternommen.

---

### ZukunftSHandwerk

---

Das Projekt ZukunftSHandwerk, eines von deutschlandweit 28 InnoVET PLUS-Projekten, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert werden, verfolgt das Ziel, die berufliche Aus- und Weiterbildung im SHK-Handwerk (Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik) zu stärken. Dabei steht insbesondere der Beruf *Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik* im Mittelpunkt. Ziel des Projekts ist es, ein modernes Berufslaufbahnkonzept zu entwickeln und innovative Fort- und Weiterbildungsformate zu implementieren, um die Attraktivität des SHK-Handwerks zu steigern und das Berufsfeld zukunftsfähig zu gestalten. Das FBH begleitet das Projekt wissenschaftlich und trägt durch seine Analysen und Evaluationen zur Qualitätssicherung der Projekteinhalte bei.



Im Jahr 2024 stehen insbesondere die Datenerhebung und -auswertung, die Entwicklung eines Berufslaufbahnkonzepts sowie die Vorbereitung von Fort- und Weiterbildungsangeboten im Fokus.

Nach der Fertigstellung eines Interviewleitfadens im Rahmen von Arbeitspaket 2 wird im Herbst eine umfassende Datenerhebung in SHK-Betrieben durchgeführt. Das FBH führt insgesamt 24 Interviews sowie ergänzende Betriebsbesuche durch, um die aktuellen und zukünftigen Qualifizierungsbedarfe im SHK-Handwerk zu analysieren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Entwicklung des zu überarbeitenden Berufslaufbahnkonzepts und in die Konzeption neuer Fortbildungsangebote ein. Ergänzend begann das FBH mit der Auswertung der Tätigkeitsprofile sowie der ersten konzeptionellen Arbeiten zur geplanten Fortbildung zum/zur geprüften Berufsspezialist/-in für Erneuerbare Energien und Umwelttechnik.

Parallel dazu startet die Forschung zu Arbeitspaket 6, das die Integration von selbstgesteuertem und arbeitsplatznahem Lernen in die Bildungsangebote des SHK-Handwerks adressiert. Erste Impulse werden in Kooperation mit einem weiteren InnoVET PLUS-Projekt gewonnen.

Mit Blick auf die Qualitätssicherung übernimmt das FBH eine evaluierende und beratende Rolle. Durch die Analyse der erhobenen Daten sowie der ersten Fortbildungskonzepte stellte das FBH sicher, dass die entwickelten Inhalte den Anforderungen des SHK-Handwerks gerecht werden.

---

### Frauen im Handwerk

---

Welches quantitative Potenzial Frauen als Zielgruppe in der Diskussion um Fachkräfte bieten und welche Herausforderungen im Handwerk bei der Ansprache und Beschäftigung bestehen, steht im Fokus eines

Sensibilisierungsseminars für Personalberater an Handwerkskammern in Baden-Württemberg. Die Konzeption und Durchführung dieses Seminar erfolgt dabei im Auftrag der BWHM GmbH, die in dem Projekt „Frauen im Handwerk“ das Ziel der Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen im gewerblichen-technischen Handwerk verfolgt.

Das Seminar gliedert sich in zwei Teile. Zunächst werden die Potenziale von Frauen im Handwerk vorgestellt und diskutiert. Der zweite Teil des Seminars befasst sich dann mit den Erfahrungen zu typischen Haltungen und Herausforderung bei der Beschäftigung von Frauen in gewerblich-technischen Handwerksberufen und rückt damit die Praxis der Personalberater und mögliche Unterstützungsbedarfe in den Fokus.

Im Kern lassen sich zwei Ergebnisse formulieren: Frauen bieten als Zielgruppe in der Fachkräftesicherung durchaus Potenziale. Zugleich rückt dieses Potenzial im Beratungsalltag deutlich zugunsten anderer Bedarfe und Sorgen in den Hintergrund von Handwerksbetrieben. Eine ständige und zukünftige Platzierung des Themas ist von daher wichtig und anhand des Seminarskonzepts jederzeit möglich.

## **Veröffentlichungen**

Ausführliche Informationen zu den einzelnen Forschungsaktivitäten und Kooperationspartnern des FBH sind unter [www.fbh.uni-koeln.de](http://www.fbh.uni-koeln.de) aufgelistet. Dort befindet sich auch ein Gesamtverzeichnis der Publikationen.

---

## Kontakt

Forschungsinstitut für Berufsbildung  
im Handwerk (FBH)  
an der Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2  
50931 Köln

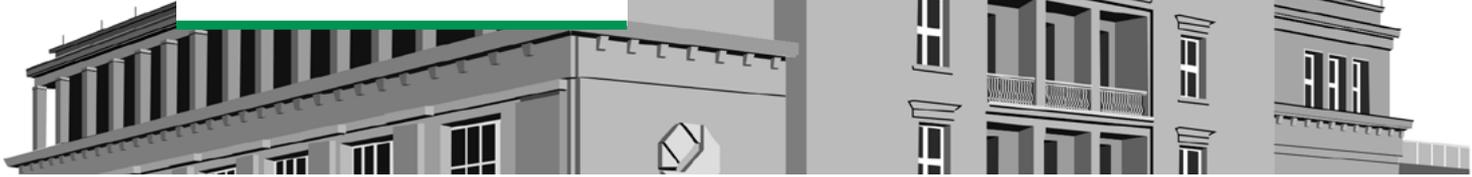
☎ (0221) 470-2582

☎ (0221) 470-7744

✉ forschungsinstitut.

berufsbildung@uni-koeln.de

🌐 [www.fbh.uni-koeln.de](http://www.fbh.uni-koeln.de)



## AUFGABE UND LEITBILD

Das Deutsche Handwerksinstitut (D H I) erbringt anwendungsorientierte Forschung für das Handwerk. Der Zusammenschluss unterschiedlich ausgerichteter Institute ermöglicht eine thematisch breit gefasste Bearbeitung von Fragestellungen des Handwerks. Vor dem Hintergrund der dezentralen Struktur übernimmt die Geschäftsstelle die Koordinierung der Abläufe innerhalb des D H I.

Zu ihren Aufgaben gehören die effiziente Initiierung, Koordinierung und Verwaltung der Aktivitäten der derzeit fünf regional verteilten Einzelinstitute im D H I sowie zentrale Steuerungs- und Kontrollfunktionen. Sie fungiert als Ansprechpartner für alle externen Anfragen und ist für die Verbindungen zur Handwerksorganisation und den Zuwendungsgebern von Bund und Ländern zuständig, insbesondere zum Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA).

### Aufgaben und Aktivitäten 2024

#### D H I-interne Aktivitäten



*Große Resonanz auf das Fachforum des D H I zur Thematik „Nachhaltigkeit im Handwerk“*

*Das D H I-Forum 2025 rückt die Thematik „Künstliche Intelligenz“ in den Mittelpunkt.*

Seit 2022 nutzt das D H I die Gelegenheit, im Umfeld der IHM sowie ZUKUNFT HANDWERK mit den Vertretern des Handwerks sowie der Zuwendungsgeber von Bund und Ländern Forschungsergebnisse, aktuelle Herausforderungen sowie Handlungsempfehlungen zu diskutieren. Durch die Struktur des D H I als Zusammenschluss thematisch unterschiedlich ausgerichteter Forschungsinstitute können Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht werden. Diese Vorteile kommen insbesondere bei komplexen Projekten zum Tragen, die von allen Instituten gemeinsam in Kooperation bearbeitet werden. Zum Jahresende 2023 wurde das Projekt „Nachhaltigkeit im Handwerk“ unter der Koordination durch das ifh Göttingen beendet.

Diese Thematik steht auch im Mittelpunkt des Forums 2024. Grundlage für die breite Diskussion beim Forum bilden die Projektergebnisse, die die Institute für ihre kurzen Impulsvorträge nutzen. Das Format eines Fachforums sowie die Durchführung im Umfeld der IHM sind entscheidende Faktoren für den Erfolg der Veranstaltungen. Sie sind zugleich sichtbarer Ausdruck für die Umsetzung der Dachstrategie sowie die zielgruppenorientiertere und intensiviertere interne Zusammenarbeit. Außerdem zeigt sich das D H I als aktiver Wissenschaftspartner mit vorausschauenden Unterstützungsleistungen für den Wirtschaftssektor Handwerk.

Die Reihe der D H I-Foren wird am 13.03.2025 fortgesetzt. Dabei soll die Thematik „Künstliche Intelligenz“ in den Mittelpunkt gestellt werden.

Insgesamt bearbeiten die D H I-Institute im Rahmen der Forschungs- und Arbeitsprogramme sowie der Drittmittelprojekte eine Vielzahl von Themenstellungen. Damit diese unverzichtbaren Leistungen weiter erbracht werden können, befasst sich der D H I-Vorstand regelmäßig mit den Entwicklungen in den Forschungseinrichtungen. Die Berichte aus den Instituten stellen einen traditionellen Tagesordnungspunkt der Vorstandssitzungen dar. In 2024 stehen die Institute HPI und ifh im Zentrum. Neben Erläuterungen zur Personalsituation berichten Dr. Welzbacher und Dr. Meub auch über laufende Projekte in ihren Häusern.

Des Weiteren stellt die Haushaltssituation einen Schwerpunkt der Beratungen des Vorstands dar. Dass ungeachtet der hohen Tarifabschlüsse in 2023 auch in 2024 ein Haushaltsausgleich erreicht wird, ist den großen Anstrengungen in den Instituten zu verdanken. Alle Institute haben dazu Maßnahmen zur Erzielung von Einsparungen identifiziert und umgesetzt.

Besonders erfreulich ist, dass es im Berichtszeitraum gelingt, einen neuen Beschluss der Wirtschaftsministerkonferenz herbeizuführen. Dadurch wird das D H I ab 2025 höhere Zuwendungen erhalten. Neben der Kompensation der Tarifsteigerungen und den inflationsbedingten Steigerungen bei den Sachkosten umfasst der Beschluss auch zusätzliche Mittel für das HPI für die Erstellung und Pflege der Unterweisungspläne und Rahmenlehrpläne für die ÜLU. Der vom Kuratorium des D H I beschlossene Wirtschaftsplan 2025 berücksichtigt diesen Beschluss der Wirtschaftsministerkonferenz. Darüber hinaus bestätigt das Kuratorium das FBH Köln als Forschungsinstitut innerhalb des D H I. Dies ist satzungsgemäß infolge des Wechsels in der Institutsleitung des FBH notwendig geworden. Der Vorstand hatte zuvor Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoß ab dem 01.01.2025 zur neuen Institutsleiterin bestellt. Prof. Naeve-Stoß ist seit 2017 Universitätsprofessorin für Wirtschaftspädagogik am Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Sozialpädagogik und seit zwei Jahren Erste Prodekanin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln.

*D H I dankt Bund und Ländern für die Herbeiführung eines neuen Beschlusses der Wirtschaftsministerkonferenz*

*D H I-Kuratorium folgt den Empfehlungen des Vorstands und bestätigt satzungsgemäß den Wirtschaftsplan 2025 sowie das FBH als Forschungsinstitut innerhalb des D H I*

*D H I-Vorstand bestellt Prof. Dr. Nicole Naeve-Stoß zur neuen Institutsleiterin des FBH*

---

#### *Forschungs- und Arbeitsprogramm (FuA)*

---

Das FuA bildet die Grundlage der wissenschaftlichen Tätigkeiten des D H I und fasst die Grundaufgaben und Einzelprojekte der Institute zusammen. Es leitet sich aus Vorschlägen der Handwerkskammern, handwerklichen Fachverbänden, des DHKT sowie der Wirtschaftsministerien des Bundes und der Länder ab.

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Programms 2022/23 startet zum Jahresbeginn 2024 die Bearbeitung des aktuellen FuA 2024/25. Das vom Bewertungsgremium aufgestellte und vom Kuratorium satzungsgemäß bestätigte Programm beinhaltet aktuell insgesamt 40 Grundaufgaben und 63 Einzelprojekte.

*Das FuA 2024/25 umfasst aktuell 40 Grundaufgaben und 59 Einzelprojekte*

*D H I-Gemeinschaftsprojekt  
„Neue Normalität“ wird unter der  
Koordination des HPI bearbeitet*

Darunter befindet sich auch wieder ein Projekt, das von allen Instituten gemeinsam bearbeitet wird. Diesmal steht unter der Koordination durch das HPI das Thema „Neue Normalität“ im Mittelpunkt. Die „Neue Normalität“ ergibt sich als Zustand aus Megatrends (Demographie, Digitalisierung, Dekarbonisierung) und verschiedenen Krisen (Corona Pandemie, Ukraine Krieg, Lieferkettenprobleme, Energiekrise). Daraus resultiert als Auftrag, aus den unterschiedlichen Perspektiven der D H I-Institute zu untersuchen, wie das Handwerk durch diesen Zustand betroffen ist und wie sich die neue Normalität bewältigen lässt.

---

### Öffentlichkeitsarbeit

---

Online-Medien gewinnen für die Verbreitung von Informationen und Forschungsergebnissen eine immer größere Bedeutung. Das D H I trägt dieser Entwicklung mit seiner Öffentlichkeitsarbeit Rechnung und stellt die Mehrzahl seiner Publikationen zum Download bereit.

*In elf Newslettern und 142 News  
informiert das D H I über  
Publikationen, Neuigkeiten aus der  
Projektbearbeitung sowie  
Veranstaltungen*

Der online versandte und von den Zielgruppen intensiv genutzte D H I-Newsletter hat sich als ein probates Informationsmedium erwiesen. Darin berichten die Institute über erschienene Publikationen, Neuigkeiten aus der Bearbeitung von Projekten sowie durchgeführte bzw. anstehende Veranstaltungen. Die Informationen leiten sich aus der Bearbeitung des Forschungs- und Arbeitsprogramms ab. In 2024 wird die Intensität und der Umfang der Berichterstattung deutlich gesteigert. Insgesamt werden 142 News in elf Newslettern veröffentlicht.

*Newsletter sorgt in der  
Öffentlichkeitsarbeit für  
Breitenwirkung*

Aktuell haben mehr als 1.700 Personen den D H I-Newsletter abonniert. Da er zudem auch an die Adressaten des ZDH-Newsletters versandt wird, erreicht das D H I mit diesem online-Medium eine breite Öffentlichkeit.

Der Newsletter kann über die Startseite des D H I bzw. des ZDH abonniert werden. Des Weiteren nutzen die Institute die entsprechenden Möglichkeiten der „Netzwerkplattform für das Beratungswesen im Handwerk“ ([BISNET](#)).

---

### Finanzmanagement

---

Als zentrale Koordinierungsstelle erfüllt die Geschäftsstelle eine Reihe von Aufgaben im Bereich der Personalverwaltung und unterstützt die Institute in Fragen des Haushaltsrechts/ der Haushaltsordnung. Im Berichtszeitraum wird des Weiteren der Wirtschaftsplan 2025 aufgestellt und der Wirtschaftsplan 2024 ausgeführt. Außerdem ist die Geschäftsstelle bereits mit ersten Vorbereitungen des Wirtschaftsplans 2026 befasst.

*Die Verwendungsnachweisprüfungen  
des D H I durch das BAFA  
verlaufen ohne Beanstandungen.*

Hinsichtlich der Rechnungslegung werden die Verwendungsnachweise und die Gesamtjahresrechnung für das Haushaltsjahr 2023 erstellt. Die Daten zur Kosten- und Leistungsrechnung der einzelnen Institute werden zusammengeführt und an das BAFA weitergeleitet. Die Verwendungsnachweisprüfungen des D H I durch das BAFA bestätigen, dass die an das D H I ausgezahlten Zuwendungen den einschlägigen haushaltsrechtlichen Bestimmungen und dem Verwendungszweck entsprechend verwendet werden.

## Sonstiges

### *Arbeit der D H I-Gremien*

Gemäß der unter dem Aktenzeichen VR 20951 B im Vereinsregister beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg eingetragenen Satzung sind die Organe des D H I:

- Die Hauptversammlung
- Das Kuratorium
- Der Vorstand.

Zu den Gremien des D H I zählt darüber hinaus das Bewertungsgremium, satzungsgemäß ein Beirat der Zuwendungsgeber, dem jeweils zwei Vertreter des Bundes, der Länder und des Handwerks angehören. Die beiden Hybrid-Sitzungen des Bewertungsgremiums finden im FBH Köln sowie im LFI München statt. Neben Berichten zu Struktur, Aufgaben aus der institutionellen Förderung und Drittmittelakquise sowie Arbeitsschwerpunkten der gastgebenden Institute wird während der Frühjahrssitzung die sachliche Richtigkeit der Durchführung des FuA im Haushaltsjahr 2023 bestätigt.

Gegenstand der beiden Vorstandssitzungen sind die Berichte des HPI und des ifh über die aktuellen Entwicklungen in ihren Häusern. Außerdem befassen sich die Mitglieder mit der Haushaltssituation und danken Bund und Länder für die Herbeiführung eines neuen Beschlusses der Wirtschaftsministerkonferenz, wodurch das D H I ab 2025 höhere Zuwendungen erhalten wird.

Die Mitglieder des Kuratoriums bestätigen im Rahmen einer schriftlichen Abstimmung den in Abstimmung mit BAFA, BMWK und BMF aufgestellten Wirtschaftsplan 2025 sowie das FBH als D H I-Forschungsinstitut.

## Veröffentlichungen

Informationen zu den [Veröffentlichungen des D H I](#) sind im Internet unter [www.dhi.zdh.de](http://www.dhi.zdh.de) abrufbar.

## Kontakt

Deutsches Handwerksinstitut e.V.  
(D H I)  
- Geschäftsstelle -

Mohrenstr. 20/21  
10117 Berlin

Postfach 11 04 72  
10834 Berlin

☎ (030) 20619-401  
📠 (030) 20619 59-401  
✉ [dhi@zdh.de](mailto:dhi@zdh.de)  
🌐 [www.dhi.zdh.de](http://www.dhi.zdh.de)



TÄTIGKEITSBERICHT 2024

[WWW.DHI.ZDH.DE](http://WWW.DHI.ZDH.DE)