

## So tickt Ihr Betrieb: Bundesweite Studie für Chefs und Mitarbeiter im Handwerk

01.12.2025

Die Arbeitswelt im Handwerk steht vor einem kulturellen Wendepunkt: Während Faktoren wie Fachkräftemangel, Generationenwechsel, Digitalisierung, KI und Robotik und steigende Lohnkosten den wirtschaftlichen Druck erhöhen, gewinnen Werte wie Transparenz, Partizipation und Mitverantwortung zunehmend an Bedeutung – sowohl für die Attraktivität als Arbeitgeber als auch für die langfristige Zukunftsfähigkeit von Handwerksunternehmen.



(<https://www.bauhandwerk.de/imgs/2/3/1/1/7/6/1/12fe349bb67d9268.jpeg>)

Ist das Handwerk bereit für eine neue Form des Miteinanders? Eine bundesweite Studie möchte das herausfinden und sucht Handwerksbetriebe, die mitmachen.

Foto: Adobe Stock

## **Doch wie groß ist tatsächlich die Bereitschaft im Handwerk, sich auf eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einzulassen?**

Diese Frage steht im Zentrum einer Marktstudie, die die Akademie Zukunft Handwerk aus Alsdorf durchführt. Ziel der Untersuchung ist es, ein differenziertes Bild der Einstellungen, Erwartungen und Vorbehalte gegenüber einer Unternehmenskultur zu gewinnen, die auf Transparenz, aktiver Mitgestaltung und einer fairen Beteiligung der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg beruht.

Ein zentraler methodischer Ansatz dieser Studie ist die getrennte Befragung zweier Gruppen:

- Unternehmer und Unternehmerinnen bzw. Geschäftsführende auf der einen Seite,
- Mitarbeitende auf der anderen.

„Denn es ist davon auszugehen, dass die Vorstellungen über Mitbestimmung, Verantwortungsübernahme und wirtschaftliche Teilhabe nicht deckungsgleich sind – häufig sogar erheblich voneinander abweichen“, heißt es von Seiten der Akademie. Nur durch die bewusste Gegenüberstellung beider Perspektiven lassen sich realistische Einschätzungen und konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, um tragfähige, zukunftsfähige Geschäftsmodelle erfolgreich zu etablieren.

Die Marktstudie soll einen essenziellen Beitrag zur Frage leisten:

### **Ist das Handwerk bereit für eine neue Form des Miteinanders, für moderne Geschäftsmodelle mit mehr Teilhabe – und wenn ja, unter welchen Bedingungen?**

Eigentlich scheint es auf der Hand zu liegen: Eine stärkere Mitarbeiterorientierung – also Transparenz, Mitverantwortung und Teilhabe – nützt allen: Sie steigert Motivation, Innovationsfähigkeit, Produktivität und die Bindung ans Unternehmen. Doch so klar der Nutzen auf dem Papier erscheint, so komplex ist die Umsetzung in der Praxis. Denn eine solche Unternehmenskultur erfordere weit mehr als ein Bonussystem:

- Sie verlangt echtes Modernes Management, das bereit ist, betriebswirtschaftliche Zahlen offen und verständlich zu kommunizieren,
- sie setzt Steuer-Ehrlichkeit voraus, damit das Prinzip der fairen Beteiligung auch glaubwürdig ist,
- sie braucht befähigte Mitarbeitende, die wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und aktiv zur Kostenoptimierung und Gewinnsteigerung beitragen können,

- sie erfordert eine durchdachte Geschäftsplanung, eine transparente Strategie und klar strukturierte Arbeitsprozesse, an deren Weiterentwicklung Mitarbeitende mitwirken können, und
- sie verlangt Führungs-Kompetenz und Zeit, um die dazu nötigen Kompetenzen im Alltag auf Augenhöhe zu vermitteln – mit Klarheit über Ergebnis-Verantwortung.

„Uns begegnen fast täglich Chefs, die mit ehrlicher Absicht einen Neuanlauf wagen, um ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Chefs wollen sich entbehrlich machen, sie wollen ihr Unternehmen inhaberunabhängig führen und ihre Mitarbeitenden für gemeinsame Ziele gewinnen“, so die Initiatoren der Studie. Doch viele geben irgendwann wieder auf, mit dem bitteren Fazit: „Es hat doch keinen Sinn – die haben einfach keine Lust.“ „Wir sind überzeugt, dass es vielen lediglich an einem konkreten Konzept fehlt, in dem Ziel und Weg klar definiert sind. Doch gegen die verbreitete Überzeugung, dass Mitarbeitende einfach nicht wollen, können wir nur argumentieren, wenn wir wissenschaftlich belegen können, dass dem eben nicht so ist – dass Mitarbeitende nicht können, weil sie nicht wollen, sondern dass sie nicht wollen, weil sie nicht können“, heißt es aus Alsdorf.

### **Gesucht sind nun folgende Projektpartner:**

- 1. Handwerksbetriebe, die bereit sind, an der Befragung teilzunehmen. Sie erhalten eine detaillierte Auswertung über ihre Situation, dazu werden die anonymen Antworten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Antworten der Geschäftsführung verglichen. „So wird sichtbar, wie die Firma wirklich tickt“, heißt es von den Forschenden. Interessierte Unternehmen können sich melden unter: [studie@zukunft-handwerk.de](mailto:studie@zukunft-handwerk.de) (<mailto:studie@zukunft-handwerk.de>)
- 2. Berater im Handwerk können die wissenschaftlichen Erkenntnisse für ihre Kundenberatung nutzen. Kontakt: [berater@zukunft-handwerk.de](mailto:berater@zukunft-handwerk.de) (<mailto:berater@zukunft-handwerk.de>)
- 3. Förderer des Handwerks, die die „Zukunftsfitness“ ihrer Kunden im Handwerk unterstützen möchten. Kontakt: [foerderer@zukunft-handwerk.de](mailto:foerderer@zukunft-handwerk.de) (<mailto:foerderer@zukunft-handwerk.de>)

Webinfos zur Studie: [www.zukunft-handwerk.de](http://www.zukunft-handwerk.de) (<http://www.zukunft-handwerk.de>)