

## Organisationen im Handwerk – Änderungsbedarf und Änderungsmöglichkeiten?

von Heiko Klages

**Das Handwerk und die Handwerksbetriebe sehen sich mit massiven Änderungen im wirtschaftlichen Umfeld konfrontiert. Konzentrationsprozesse, Seiteneinsteiger und Generationswechsel sind nur drei Stichworte in diesem Zusammenhang. Stellt sich die Frage, wie die Organisationen des Handwerks auf diese Herausforderungen reagieren müssen und können.**

Als eine Handlungsmöglichkeit werden häufig Fusionen mit dem Ziel der Ressourcenbündelung genannt. Dies kann sicherlich ein Weg sein, um dem Veränderungsbedarf gerecht zu werden. Allerdings ist eine Fusion mit Sicherheit nicht immer der richtige Weg. Auch bei den Fusionskriterien verbietet sich eine schematische Festlegung. Die bisweilen als alleiniges Kriterium herangezogene Mitgliederzahl ist sicherlich zu einfach. Denkbar sind daneben beispielsweise solche Aspekte wie Aufgabenverteilung und Ausstattung.

Die größten Herausforderungen bei Fusionsüberlegungen - egal auf welcher Ebene - sind das Besitzstandsdenken sowie die Notwendigkeit, intelligente Lösungen zu finden, um die Anonymität in einer größeren Gemeinschaft zu vermeiden. Auf der anderen Seite sind größere Organisationseinheiten häufig leistungsfähiger und werden bei der Interessenvertretung eher berücksichtigt.

Neben den Fusionen gibt es aber noch andere Ansätze zur Optimierung der Verbandsarbeit. So kann beispielsweise die Geschäftsführung von Innungen gleicher Gewerke an einer Stelle zentralisiert werden, was die Möglichkeit zur fachlichen Betreuung der Mitglieder wegen der eintretenden Spezialisierung verbessert. In die gleiche Richtung geht die Diskussion zur Bildung von Kompetenzzentren, die auch Landesgrenzen überschreiten können sowie die Frage der Bildung von Bürogemeinschaften verschiedenster Verbände.

Auch neue Formen der Mitgliedschaft sind zu diskutieren. Denkbar ist

beispielsweise eine Direktmitgliedschaft von Betrieben im Landesinnungsverband (ohne Mitgliedschaft in der regional zuständigen Innung), die helfen kann, größer gewordene Betriebe mit differenzierenden Interessenlagen in der Organisation zu halten, die sich - aus welchen Gründen auch immer - in der vor allem an Kleinbetrieben ausgerichteten Innung nicht mehr vertreten fühlen. Auch hier gibt es Ansätze, wie man vermeiden kann, dass die Innungen durch diese Form der Mitgliedschaft geschwächt werden. Verbandspolitisch brisant ist sicherlich auch die Überlegung, ob die Mitgliederbetreuung direkt vom Landes- oder Bundesverband erfolgen kann und ob dies sinnvoll ist.

### Ergebnis

Es gibt eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Anpassung der Handwerksorganisationen an die bereits geänderten oder sich noch ändernden Anforderungen der Mitglieder. Dabei gibt es keinen „Königsweg“, der in jedem Fall sinnvoll ist. Vielmehr gilt es, heraus zu arbeiten, welcher Weg im Einzelfall der richtige ist; die Vor- und Nachteile unvoreingenommen zu analysieren. Dabei müssen auch bestehende Dogmen, die gerade im Handwerksbereich oft den Blick auf die Notwendigkeiten der Gegenwart verstellen, in Frage gestellt werden. Entscheidend ist jedenfalls der Mitgliedernutzen. Diese Arbeit fällt leichter, wenn sie rechtzeitig - aus einer Position der Stärke heraus - angegangen wird.

---

Erschienen im *Verbändereport* 09/02