Das Ehrenamt als tragende Säule der handwerklichen Selbstverwaltung – Potenziale und Entwicklungsbedarf



Verena Berten
Bereichsleiterin Fortbildung, Institut für Betriebsführung im DHI e.V., Karlsruhe
berten@itb.de

Das Ehrenamt bildet die personelle Grundlage der handwerklichen Selbstverwaltung und sichert damit auch die Praxisnähe und Legitimation beruflicher Bildung im Handwerk. Im Beitrag wird erläutert, welche Funktion das Ehrenamt für die Selbstverwaltung des Handwerks erfüllt, wie jedoch diese Struktur unter veränderten Motivlagen und Rahmenbedingungen zunehmend unter Druck gerät. Auf der Grundlage von Expertenworkshops wird abschließend aufgezeigt, welche Ansätze geeignet sein könnten, die Zukunftsfähigkeit dieses Systems zu sichern.

Selbstverwaltung im Handwerk: Prinzip und Mehrwert

Die Selbstverwaltung ist das grundlegende Organisationsprinzip des Handwerks. Sie beruht auf der Idee, dass öffentliche Aufgaben von denjenigen wahrgenommen werden, die über die größte fachliche Expertise und unmittelbare Praxiserfahrung verfügen. Die Strukturen der Handwerksorganisationen in Deutschland sind maßgeblich durch die Handwerksordnung als gesetzliche Grundlage vorgegeben. Im Zentrum der Selbstverwaltung stehen die Handwerkskammern, denen die Betriebe des Handwerks und handwerksähnlicher Gewerbe ihres jeweiligen Kammerbezirks angehören. Zu ihren gesetzlichen Aufgaben zählen neben der Interessenvertretung des Handwerks unter anderem die Führung der Handwerksrolle[1] sowie weitreichende Aufgaben in der beruflichen Bildung. Sie regeln und überwachen die Berufsausbildung, erlassen Prüfungsordnungen und errichten Prüfungsausschüsse (§91 HwO).

Die Wahrnehmung dieser Aufgaben erfolgt im Zusammenspiel verschiedener Organe (§92 HwO). Zentrales Beschlussorgan ist die Mitgliederversammlung (Vollversammlung), deren Mitglieder für fünf Jahre gewählt werden und in der Arbeitnehmende mit einem Drittel der Sitze vertreten sind (§§93–103 HwO). Sie wählt den Vorstand, der »aus dem Vorsitzenden (Präsidenten), zwei Stellvertretern (Vizepräsidenten), von denen einer Geselle oder ein anderer Arbeitnehmender mit abgeschlossener Berufsausbildung sein muss, und einer weiteren Anzahl an Mitgliedern« (§108 Abs. 2 HwO) besteht. Daneben kann die Vollversammlung Ausschüsse für besondere Aufgaben einrichten. Für die Berufsbildung von besonderer Bedeutung ist der Berufsbildungsausschuss. Die Selbstverwaltung eröffnet damit unterschiedliche Formen ehrenamtlicher Mitwirkung, die von strategischen und (bildungs-)politischen Entscheidungen bis zur unmittelbaren Beteiligung am Prüfungswesen reichen. Bundesweit gibt es 53 Handwerkskammern, die alle über eine eigene Satzung verfügen. Neben den Handwerkskammern bilden Innungen eine weitere Ebene der handwerklichen Selbstorganisation. In ihnen schließen sich selbstständige Handwerkerinnen und Handwerker eines Gewerks innerhalb eines Bezirks zur Förderung ihrer gemeinsamen Interessen zusammen (§52 HwO). Auch sie verfügen mit Innungsversammlung, Vorstand und Ausschüssen über ehrenamtlich getragene Organe. Anders als bei den Handwerkskammern sind ihre Mitglieder jedoch ausschließlich Betriebsinhaber/-innen. Über Kreishandwerkerschaften und Landesinnungsverbände werden Interessen auf weiteren regionalen und überregionalen Ebenen gebündelt.

Die unterschiedlichen Organe und Beteiligungsmöglichkeiten der handwerklichen Selbstverwaltung sind in der Abbildung zusammengefasst.

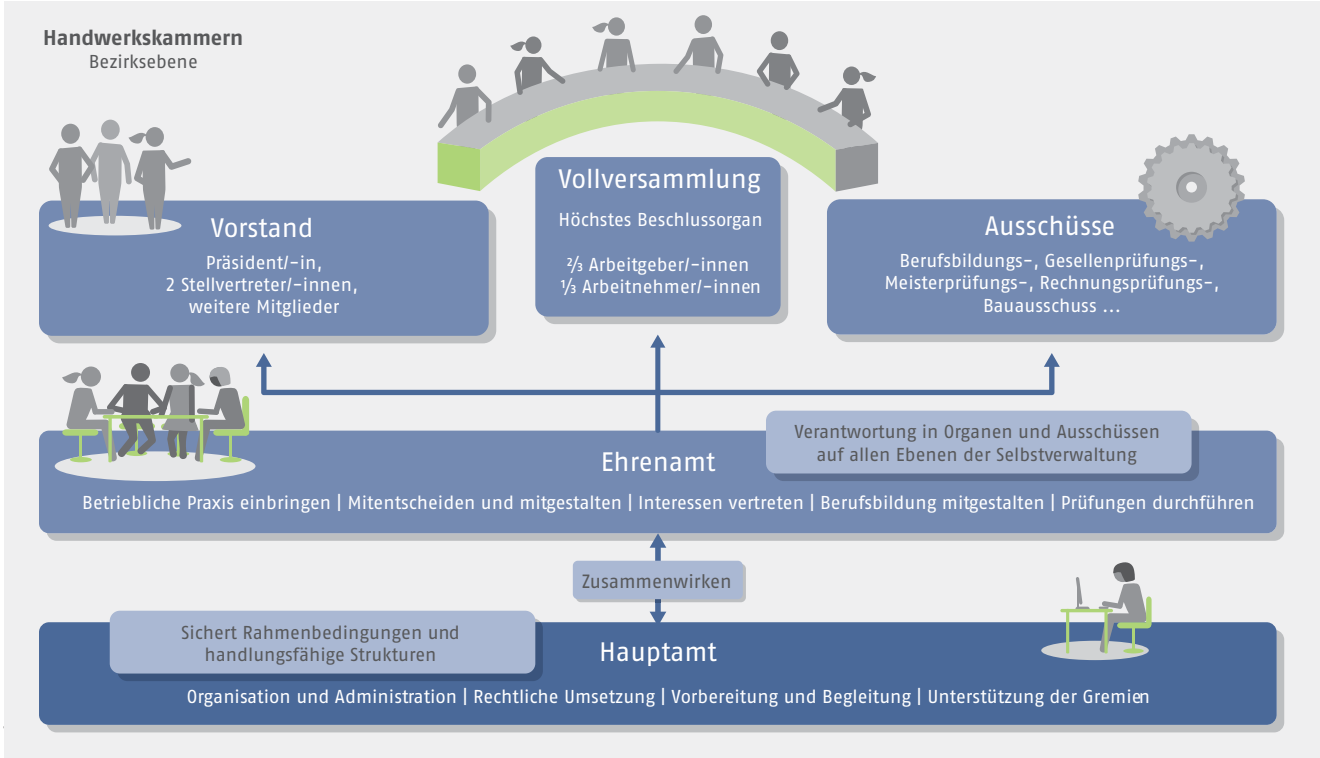
Kennzeichnend für das System ist das Zusammenwirken von Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen. Hauptamtliche sind diejenigen Personen, die in den Handwerksorganisationen im Rahmen eines bezahlten Angestelltenverhältnisses ihre Aufgaben erfüllen. Sie gewährleisten organisatorische, rechtliche und administrative Abläufe. Ehrenamtlich Engagierte bringen demgegenüber ihre unmittelbare betriebliche Erfahrung in Entscheidungsprozesse ein und gestalten die inhaltliche Ausrichtung der Selbstverwaltung.

Besonders anschaulich zeigt sich dieser Mehrwert im Bereich der Berufsbildung. Während Hauptamtliche den organisatorischen Rahmen verantworten und sich u.a. um Prüfungsanmeldungen, das Bereitstellen von Räumlichkeiten etc. kümmern, engagieren sich Ehrenamtliche in Berufsbildungsausschüssen, in denen Ausbildungs- und Prüfungsstrukturen gestaltet und weiterentwickelt werden.

[1] Amtliches Verzeichnis, in dem alle Betriebe eines zulassungspflichtigen Handwerks im Kammerbezirk aufgeführt sind.

https://doi.org/10.66390/LDBV7387

Abbildung
Selbstverwaltung am Beispiel der Handwerkskammer



Ihr Wissen aus der Berufspraxis fließt unmittelbar in Entscheidungen ein und sorgt dafür, dass institutionelle Regelungen an den tatsächlichen Anforderungen der Arbeitswelt ausgerichtet bleiben.

Die Selbstverwaltung im Handwerk unterstreicht die fundamentale Bedeutung ehrenamtlicher Beteiligung. Ohne die Bereitschaft der Betriebsinhaber/-innen und Arbeitnehmer/-innen, in den Gremien und Ausschüssen Verantwortung zu übernehmen, wäre die mitgliedergetragene Willensbildung in ihrer bestehenden Form nicht aufrechtzuerhalten. Obwohl sich in Deutschland laut aktuellen Daten des Freiwilligensurveys 36,7 Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren freiwillig engagieren (vgl. Fritzsche u. a. 2025), beklagen Handwerksorganisationen Schwierigkeiten bei der Besetzung ehrenamtlicher Funktionen (vgl. Schumacher/Nicolaus 2024; Kosney 2024; Berten 2021).

Vor diesem Hintergrund greift der Beitrag die Fragen auf, welche Herausforderungen und Entwicklungsbedarfe das ehrenamtliche Engagement im Handwerk prägen und welche Anforderungen sich daraus für eine zukunftsfähige Gestaltung der handwerklichen Selbstverwaltung ableiten lassen.

Ehrenamt im Handwerk – Motive und Hemmnisse

Erste Hinweise auf Motive und Hemmnisse lieferte das Forschungsprojekt »Das ist doch Ehrensache! – Ehrenamt der Zukunft im ländlichen Raum«, das in den Jahren 2020/21 an der Handwerkskammer Hildesheim-Südniedersachsen durchgeführt wurde. Mittels leitfadengestützter Interviews wurden acht ehrenamtlich Engagierte und sieben Hauptamtliche mit engem Bezug zum Ehrenamt befragt (vgl. Berten 2021). Die Auswertung ergab, dass die Übernahme eines Ehrenamts auf einem Zusammenspiel unterschiedlicher Motive beruht. Im Wesentlichen nannten die Interviewten die Möglichkeit, die Entwicklung des Handwerks aktiv mitzugestalten und Verantwortung für den Berufsstand zu übernehmen. Besonders im Bereich der Berufsbildung wird das Ehrenamt als Beitrag zur Sicherung fachlicher Standards und zur Förderung des beruflichen Nachwuchses verstanden. Daneben besitze das Ehrenamt einen hohen persönlichen und beruflichen Entwicklungswert und Vernetzungsmöglichkeiten (vgl. ebd. 2021).

Zugleich wurde deutlich, dass diese Potenziale nach außen wenig sichtbar sind und insbesondere die langfristige zeitliche Bindung eine Hürde darstellen kann. Je nach Lebensalter und individueller Lebenssituation stehen die erforderlichen Ressourcen für das Bekleiden eines Amtes über mehrere Jahre hinweg gerade bei jungen Menschen nicht zur Verfügung (vgl. Berten 2021; Simonson u. a. 2022). Bei generell hoher ehrenamtlicher Beteiligung in der Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen (im Jahr 2024 40,4 %; vgl. Fritzsche u. a. 2025) bleibt das wöchentliche Zeitbudget hier am geringsten (vgl. ebd., S. 22). In der »Rushhour des Lebens«, also in der Phase, in der Erwerbstätigkeit und fa-

miliäre Verpflichtungen am stärksten zusammentreffen, bleibt vergleichsweise wenig Zeit für ehrenamtliches Engagement.

Im Handwerk kommt hinzu, dass strukturelle Veränderungen die Rahmenbedingungen der Selbstverwaltung verändern. Dies betrifft Veränderungen in der Betriebslandschaft: War sie lange Zeit durch einen hohen Anteil an Kleinstbetrieben und Soloselbstständigen geprägt (bis zu 81,6 % im Jahr 2008), nimmt seit zehn Jahren der Anteil an größeren Handwerksbetrieben (mehr als 50 Beschäftigte) zu.[2] Damit verringert sich die personelle Basis, aus der ehrenamtliches Engagement für die handwerkliche Selbstverwaltung gewonnen werden kann. So berichteten 62 Prozent der Innungen von sinkenden oder stark sinkenden Mitgliederzahlen im Zeitraum von 2012 bis 2022 (vgl. Sack/Fuchs 2025). Die Gewinnung Ehrenamtlicher wird zunehmend zu einer Herausforderung.

Perspektiven und Veränderungspotenziale – Vier Handlungsfelder für die Zukunft des Ehrenamts im Handwerk

Mit der zentralen Fragestellung, wie Strukturen und Rahmenbedingungen der handwerklichen Selbstverwaltung nachhaltig weiterentwickelt werden können, setzten sich in den Jahren 2025 und 2026 die Zukunftstage »Let's talk about Ehrenamt« der Ehrenamtsakademie für das Handwerk in Baden-Württemberg auseinander. Die insgesamt vier Netzwerktage fanden als partizipatives Format an vier unterschiedlichen Standorten in vier verschiedenen Kammerbezirken statt und wurden durch das Institut für Betriebsführung im DHI e. V. wissenschaftlich begleitet. Teilnehmende waren insgesamt 58 ehrenamtlich Engagierte, hauptamtlich Mitarbeitende der Handwerksorganisationen sowie interessierte Handwerkerinnen und Handwerker. Ziel war es, unterschiedliche Perspektiven auf die drängende Herausforderung, Nachwuchs für das Ehrenamt zu gewinnen, sichtbar zu machen und gemeinsam Ansätze für die zukünftige Gestaltung des Ehrenamts zu entwickeln.

Im Rahmen der ersten beiden Zukunftstage diskutierten die Teilnehmenden in einem World Café Herausforderungen für Ehren- und Hauptamt, notwendige Unterstützungsstrukturen sowie Zukunftsszenarien der Zusammenarbeit. Die Ergebnisse wurden dokumentiert, priorisiert und anschließend unter der weiterführenden Frage diskutiert, welche grundlegenden strukturellen Veränderungen erforderlich wären, wenn bestehende Lösungsansätze (wie z. B. verstärkte Nachwuchsansprache und Qualifizierungsangebote) nicht ausreichen. Bei den beiden weiteren Zukunftstagen wurden zugespitzte Thesen in einem szenarienbasierten Positionsdialog diskutiert. Die Teilnehmenden positionierten sich auf einer fünfstufigen Skala und begründeten anschließend ihre Position. Die dokumentierten Ergebnisse aller vier Veranstaltungen wurden zusammengeführt und thematisch gebündelt.

Aus den Diskussionen der Zukunftstage lassen sich vier Handlungsfelder ableiten, die unterschiedlich weit in bestehende Strukturen der handwerklichen Selbstverwaltung eingreifen:

Ehrenamt attraktiver gestalten und langfristig stärken

Ein erstes Handlungsfeld umfasst überwiegend bekannte Maßnahmen, die aus Sicht der Teilnehmenden jedoch konsequenter und strategischer verfolgt werden sollten. Dazu zählen die frühzeitige und kontinuierliche Ansprache potenzieller Engagierter, eine stärkere Sichtbarkeit der Möglichkeiten und Mehrwerte ehrenamtlicher Mitwirkung sowie eine zeitgemäße Anerkennungs- und Unterstützungskultur. Nachwuchsgewinnung sollte dabei nicht erst bei anstehenden Neubesetzungen einsetzen, sondern als dauerhafte Aufgabe verstanden werden. Sogenannte Ehrenamtsbotschafterinnen und -botschafter könnten hierzu beitragen, indem sie eigene Erfahrungen weitergeben und Interessierte persönlich ansprechen. Auch Qualifizierungsangebote und digitale Unterstützungsmöglichkeiten, wie beispielsweise digitale Sitzungen oder KI-generierte Sitzungsprotokolle, können dazu beitragen, Ehrenamtliche langfristig zu stärken und zu entlasten.

Zugänge öffnen und Einstiegshürden abbauen

Ein zweites Handlungsfeld betrifft den Zugang zum Ehrenamt selbst. Die Ergebnisse sprechen dafür, Interessierten bereits vor der verbindlichen Übernahme eines Amtes vertiefte Einblicke in Aufgaben, Abläufe und Anforderungen zu ermöglichen. Bestehende Zugangswege sind daher zu hinterfragen, wenn das Kennenlernen ehrenamtlicher Tätigkeiten erst nach einer bereits erfolgten Wahl oder formalen Übernahme einer Funktion möglich ist.

Als ein Ansatz wurde *Job Shadowing* diskutiert. Interessierte könnten erfahrene Ehrenamtliche bei der Ausübung ihrer Funktion begleiten, Sitzungen und Gremienarbeit beobachten und Fragen stellen. Auf diese Weise erhalten sie einen realistischen Einblick in die Institutionen der handwerklichen Selbstverwaltung und können eigene Erwartungen mit den tatsächlichen Anforderungen abgleichen. Dies kann Unsicherheiten reduzieren und eine fundierte Entscheidung über die Übernahme eines Ehrenamts ermöglichen.

[2] Vgl. Die Angaben zur Betriebsentwicklung im Handwerk, 1998–2025 des Zentralverband des Deutschen Handwerks (www.zdh.de/daten-und-fakten/betriebe/beschaeftigte/umsaetze)

Beteiligungsformen flexibilisieren und an veränderte Lebensrealitäten anpassen

Über eine erleichterte Gewinnung und einen niedrigschwelligen Einstieg hinaus weisen die Ergebnisse auf einen grundsätzlicheren Veränderungsbedarf hin. Wenn langfristige und zeitintensive Verpflichtungen zunehmend schwer mit beruflichen und privaten Anforderungen vereinbar sind (vgl. Fritzsche u.a. 2025; Simonson u.a. 2022; Destatis 2022), stellt sich die Frage, ob ehrenamtliche Mitwirkung weiterhin überwiegend an umfassende Ämter und feste Amtsperioden gebunden sein muss. Eine zentrale Perspektive besteht daher darin, Aufgaben kleinteiliger zu strukturieren und Verantwortung stärker auf mehrere Personen zu verteilen.

Denkbar sind beispielsweise die arbeitsteilige Wahrnehmung von Funktionen, die Aufteilung von Aufgaben auf mehrere Engagierte sowie projektbezogene und zeitlich begrenzte Formen der Mitwirkung. Damit solche Beteiligungsformen funktionieren können, müssen Aufgaben und Verantwortlichkeiten transparent beschrieben und sinnvoll voneinander abgegrenzt werden. Zugleich bedarf es geeigneter Ansprechpartner und einer unterstützenden Begleitung durch das Hauptamt, damit sich Engagierte auch bei einer punktuellen Beteiligung schnell in Aufgaben und Prozesse einfinden können. Damit verschiebt sich die Perspektive vom klassischen, langfristig angelegten Einzelamt hin zu flexibleren Formen geteilter Verantwortung.

Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen weiterentwickeln

Die weitestreichende Perspektive betrifft die Frage, ob bestehende institutionelle und rechtliche Vorgaben auch künftig geeignete Rahmenbedingungen für ehrenamtliche Mitwirkung schaffen. Wenn sich Bereitschaft und Möglichkeiten zum ehrenamtlichen Engagement verändern, sind langfristig auch die Zusammensetzung und Arbeitsweise von Gremien sowie die ihnen zugrunde liegenden Vorgaben zu überprüfen. Dies kann beispielsweise die Größe und Zusammensetzung von Gremien oder die rechtlichen Voraussetzungen für neue Formen geteilter und flexibler Beteiligung betreffen. Wo bestehende Regelungen entsprechende Veränderungen begrenzen, wäre perspektivisch auch eine Prüfung institutioneller und rechtlicher Rahmenbedingungen notwendig.

Abbildung zum Download:
www.bwp-zeitschrift.de/g12544

Anpassen, ohne Grundstrukturen aufzugeben

Die Ergebnisse zeigen einen breiten Konsens darüber, dass Anpassungen erforderlich sind, um das Ehrenamt als personelle Grundlage der handwerklichen Selbstverwaltung langfristig zu sichern. Die diskutierten Ansätze unterscheiden sich jedoch deutlich in ihrer Eingriffstiefe: Sie reichen von der Optimierung bestehender Maßnahmen über die Öffnung von Zugängen und flexiblere Beteiligungsformen bis zur Überprüfung institutioneller und rechtlicher Rahmenbedingungen. Bemerkenswert ist, dass die bestehenden Grundstrukturen der Selbstverwaltung dabei nicht grundsätzlich infrage gestellt wurden. Je weiter die diskutierten Veränderungen jedoch in diese Strukturen eingreifen, desto weniger konkret waren die Vorstellungen zu ihrer Ausgestaltung. Hier gilt es, Überlegungen weiter zu vertiefen.

Gleichzeitig bleibt offen, welche Ansätze tatsächlich tragfähig und wirksam sind. Eine prototypische Erprobung ausgewählter Modelle könnte Aufschluss über deren Umsetzbarkeit und Akzeptanz geben, wenngleich ihre Wirkung auf die Engagementbereitschaft aufgrund vielfältiger Einflussfaktoren nur begrenzt isoliert messbar sein dürfte. Die Ergebnisse liefern damit erste Entwicklungsperspektiven, zeigen zugleich aber weiteren Erprobungs- und Forschungsbedarf. ◀

LITERATUR

Berten, V.: Das ist doch Ehrensache! Ehrenamt der Zukunft im ländlichen Raum. Karlsruhe 2021

Destatis: Zeitverwendungserhebung (ZVE) 2022 (revidierte Fassung vom 6. Juni 2025). Wiesbaden 2025

Fritzsche, A.; Leven, I.; Rysina, A.; Schneekloth, U.; Wolfert, S.: Freiwilliges Engagement in Deutschland. Zentrale Ergebnisse des Sechsten Deutschen Freiwilligensurveys (FWS 2024). Berlin 2025

Kosney, P.: Ehrenamt in der funktionalen Selbstverwaltung. Grundlagen, Rechte und Pflichten unter besonderer Berücksichtigung des Prüfungswesens im Handwerk. Baden-Baden 2024

Sack, D.; Fuchs, S.: Die Innungen in den Arbeits- und Tarifbeziehungen des Handwerks. Ergebnisse des Forschungsprojektes »Innungen, Tarifbindung und Mitbestimmung im Wandel«. Düsseldorf 2025

Schumacher, M.; Nicolaus, L.: Frauen in der Handwerksorganisation. Zu den rechtlichen Mitwirkungsmöglichkeiten von in Leitungspositionen tätigen Frauen, die nicht Betriebsinhaberin sind, in Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften de lege lata und de lege ferenda. München 2024

Simonson, J.; Kelle, N.; Kausmann, C.; Tesch-Römer, C. (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Berlin 2022

(Alle Links: Stand 14.10.2026)