

# DHI



Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung | Band 04

## Personal finden und binden in Zeiten steigender Bürokratiebelastung

Handlungsfelder und Potenziale des bayerischen Dachdeckerhandwerks

Anja Cordes | Judith Schliephake

**itb**  
Institut für Betriebsführung im Handwerk





Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung | Band 04

# Personal finden und binden in Zeiten steigender Bürokratiebelastung

Handlungsfelder und Potenziale  
des bayerischen Dachdeckerhandwerks

2021

Das **itb im DHI e. V.** ist ein **Forschungsinstitut** im  
**Deutschen Handwerksinstitut e. V. (DHI)**



Die **Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

## Herausgeber

itb – Institut für Betriebsführung, Karlsruhe

## Kontakt

itb - Institut für Betriebsführung im DHI e. V.  
Unterweingartenfeld 6  
76135 Karlsruhe

**Fon** 0721 / 93 103 – 0

**Fax** 0721 / 93 103 – 50

**Mail** [info@itb.de](mailto:info@itb.de)

**Web** [www.itb.de](http://www.itb.de)

## Titelfoto

© Tong\_stocker / shutterstock.com

## Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung

Band 04 | 1. Auflage, 2021 | Anja Cordes, Judith Schliephake

**ISSN** 2698-5756 (Print)

**ISBN** 978-3-9821317-3-3

Erstellt im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogrammes des Deutschen Handwerksinstituts 2020/2021.

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung der Herausgeber ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg oder Ähnlichem zu vervielfältigen.



Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie



**DHKT**  
DEUTSCHER  
HANDWERKSKAMMERTAG



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	11
<b>Danksagung</b>	13
<b>Zusammenfassung</b>	15
<b>1. Einleitung</b>	18
<b>2. Das Dachdeckerhandwerk</b>	19
<b>2.1</b> Tätigkeitsschwerpunkte und Besonderheiten	19
<b>2.2</b> Strukturentwicklung	20
<b>2.3</b> Altersstruktur, Renteneintritt und Krankenstand	20
<b>2.4</b> Das Dachdeckerhandwerk in Bayern und die Innungen als Organisationsbasis	21
<b>2.5</b> Spezif. Anforderungen für Betriebe des Dachdeckerhandwerks	23
<b>3. Rahmendaten zur Befragung</b>	28
<b>3.1</b> Zielsetzung	28
<b>3.2</b> Forschungsfragen	28
<b>3.3</b> Beschreibung der Methode	29
<b>4. Ergebnisse der Betriebsbefragung</b>	31
<b>4.1</b> Beschreibung der Stichprobe	31
<b>4.1.1</b> Befragte Personen	32
<b>4.1.2</b> Betriebsgröße	32
<b>4.1.3</b> Region	32
<b>4.1.4</b> Aktivitäten in der Berufsausbildung	34
<b>4.2</b> Aktuelle Herausforderungen für das Dachdeckerhandwerk	35
<b>4.3</b> Rekrutierung	38
<b>4.3.1</b> Nachwuchsgewinnung und Rekrutierung	38
<b>4.3.2</b> Genutzte Instrumente zur Rekrutierung	38
<b>4.3.3</b> Genutzte Instrumente und Betriebsgröße	41
<b>4.3.4</b> Erschließung besonderer Zielgruppen	45
<b>4.4</b> Mitarbeiterbindung	50
<b>4.4.1</b> Genutzte Instrumente zur Mitarbeiterbindung	50
<b>4.4.2</b> Genutzte Instrumente und Betriebsgröße	52

<b>4.5</b>	Belastung der Betriebe durch Bürokratie	55
<b>4.5.1</b>	Hintergründe der Bürokratiebelastung	55
<b>4.5.2</b>	Zeitlicher Bürokratieaufwand und Betriebsgröße	58
<b>4.5.3</b>	Angemessener vs. reeller Bürokratieaufwand	59
<b>4.5.4</b>	Betriebliche Zuständigkeiten für Bürokratie	59
<b>4.5.5</b>	Mögliche Maßnahmen zum Bürokratieabbau	61
<b>5.</b>	<b>Zusammenfassende Betrachtung</b>	63
<b>5.1</b>	Rekrutierung	63
<b>5.2</b>	Mitarbeiterbindung	64
<b>5.3</b>	Bürokratiebelastung	65
<b>6.</b>	<b>Implikationen für die Praxis – Handlungsempfehlungen für das Dachdeckerhandwerk</b>	67
<b>6.1</b>	Empfehlungen für die Rekrutierung von Nachwuchs- & Fachkräften	68
<b>6.1.1</b>	Den eigenen Nachwuchs ausbilden: Förderung der Aktivitäten im Rahmen der beruflichen Ausbildung	68
<b>6.1.2</b>	Vorteile kleinbetrieblich strukturierter Unternehmen für die Fachkräftesicherung nutzen	69
<b>6.1.3</b>	Unterstützung einer zielgerichteten und wirksamen Rekrutierung	72
<b>6.1.4</b>	Stärken stärken: Persönliche Kontakte ausbauen	73
<b>6.1.5</b>	Besondere Gruppen gezielt ansprechen: Menschen mit Migrationshintergrund	73
<b>6.1.6</b>	Besondere Gruppen gezielt ansprechen: Frauen	74
<b>6.1.7</b>	Besondere Gruppen gezielt ansprechen: Studienaussteiger/innen	75
<b>6.1.8</b>	Betrieb als attraktiven Arbeitgeber positionieren	75
<b>6.2</b>	Empfehlungen für die Mitarbeiterbindung	76
<b>6.2.1</b>	Zielgerichtete Maßnahmen unabhängig von der Betriebsgröße fördern	77
<b>6.2.2</b>	Berufliche Laufbahnperspektiven zur Mitarbeiterbindung (und zur Rekrutierung) ausbauen	78
<b>6.2.3</b>	Mit alter(n)gerechter Arbeitsgestaltung Sicherheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit erhalten	78
<b>6.2.4</b>	„Akademisierung“ und Anreize für Nachwuchs- und Fachkräfte im Handwerk: Stellschrauben auf polit. Ebene	80
<b>6.3</b>	Empfehlungen zur Reduktion der Bürokratiebelastung	82
<b>6.3.1</b>	Bürokratiebelastung abbauen: Bund, Länder und Kommunen als Handlungsträger	82

<b>6.3.2</b>	Organisationen des Handwerks als zentraler Akteur der Meinungsbildung	83
<b>6.3.3</b>	Bürokratieentlastung durch Verschlan­kung betrieblicher Prozesse	84
<b>6.3.4</b>	Bürokratiebelastung als Gegenstand der (Handwerks-) Forschung etablieren	85
<b>6.4</b>	Bedarfsgerechte Gestaltung der Unterstützungsangebote und -formate	85
<b>7.</b>	<b>Schlussbetrachtungen und Ausblick</b>	88
<b>8.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	92
<b>Anhang</b>		
<b>I.</b>	Fragebogen der Studie	101

---

# Tabellenverzeichnis

---

<b>Tabelle 1</b>	Anforderungen an Betriebe des Dachdeckerhandwerks.....	26
<b>Tabelle 2</b>	Nutzung von Instrumenten für die Rekrutierung und Betriebsgröße....	41
<b>Tabelle 3</b>	Betriebsgröße und durchschnittlich genutzte Instrumente zur Rekrutierung .....	42
<b>Tabelle 4</b>	Lineare Regressionsanalyse Instrumente zur Rekrutierung.....	44
<b>Tabelle 5</b>	Lineare Regressionsanalyse Rekrutierung spezieller Zielgruppen ...	48
<b>Tabelle 6</b>	Nutzung Instrumente Mitarbeiterbindung und Betriebsgrößen .....	52
<b>Tabelle 7</b>	Durchschnittliche Anzahl aktiver Instrumente und Betriebsgrößenklassen.....	53
<b>Tabelle 8</b>	Lineare Regressionsanalyse Instrumente Mitarbeiterbindung.....	54
<b>Tabelle 9</b>	Von Betrieben gewünschte Unterstützungsleistungen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung.....	65
<b>Tabelle 10</b>	Besondere Merkmale vieler Handwerksbetriebe und daraus resultierende Vorteile bei der Fachkräftesicherung.....	71



# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b>	Geografische Verteilung der Stichprobe.....	31
<b>Abbildung 2</b>	Wer wurde befragt?.....	32
<b>Abbildung 3</b>	Betriebsgröße der befragten Unternehmen.....	33
<b>Abbildung 4</b>	Regionale Zuordnung des Unternehmens .....	33
<b>Abbildung 5</b>	Ausbildung in den Betrieben; „Bilden Sie derzeit Auszubildende in Ihrem Betrieb aus?“ .....	34
<b>Abbildung 6</b>	Aktuelle Herausforderungen .....	36
<b>Abbildung 7</b>	Herausforderungen und Betriebsgröße.....	36
<b>Abbildung 8</b>	Weitere Herausforderungen.....	36
<b>Abbildung 9</b>	Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften .....	38
<b>Abbildung 10</b>	Anzahl genutzter Instrumente zur Rekrutierung.....	39
<b>Abbildung 11</b>	Instrumente zur Rekrutierung von Nachwuchs- & Fachkräften .	39
<b>Abbildung 12</b>	Beste Wirksamkeit genutzter Instrumente.....	40
<b>Abbildung 13</b>	In der Ansprache besonderer Zielgruppe aktive Betriebe.....	45
<b>Abbildung 14</b>	Erschließung von Zielgruppen zur Nachwuchsgewinnung.....	46
<b>Abbildung 15</b>	Aktivität gezielte Ansprache besonderer Zielgruppen & Region.	47
<b>Abbildung 16</b>	Anzahl genutzter Instrumente zur Mitarbeiterbindung.....	50
<b>Abbildung 17</b>	Genutzte Instrumente zur Mitarbeiterbindung .....	51
<b>Abbildung 18</b>	Wahrgenommene Bürokratiebelastung .....	56
<b>Abbildung 19</b>	Aspekte der Bürokratiebelastung.....	57
<b>Abbildung 20</b>	Zeitlicher Aufwand von Bürokratie in den Betrieben .....	57
<b>Abbildung 21</b>	Zeitliche Belastung durch Bürokratie in Betriebsgrößen .....	58
<b>Abbildung 22</b>	Zeitlicher Aufwand Bürokratie .....	59
<b>Abbildung 23</b>	Wer übernimmt die Bürokratielast .....	60
<b>Abbildung 24</b>	Maßnahmen zur Bürokratieentlastung aus Sicht der Betriebe...	60
<b>Abbildung 25</b>	Weitere genannte Maßnahmen zur Begrenzung der Bürokratiebelastung.....	60
<b>Abbildung 26</b>	Thematische Einordnung der Handlungsempfehlungen .....	67
<b>Abbildung 27</b>	Handlungsempfehlungen zur Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften .....	69
<b>Abbildung 28</b>	Handlungsempfehlungen zur Mitarbeiterbindung.....	77
<b>Abbildung 29</b>	Handlungsempfehlungen Bürokratieabbau.....	82
<b>Abbildung 30</b>	Bedarfsgerechte Gestaltung der Unterstützungsangebote und -formate .....	86





**A. Ewald Kreuzer**  
Landesinnungsmeister  
Bayerisches Dachdeckerhandwerk

Seit einigen Jahren nehmen Fachkräftengänge in verschiedenen Bereichen der deutschen Wirtschaft deutlich zu und stellen Unternehmen vor große Herausforderungen. Auch das Handwerk ist zunehmend vom Fachkräftemangel betroffen. Die Zahl unbesetzter Stellen nimmt auch im Dachdeckerhandwerk zu und es fehlen Nachwuchs- und Fachkräfte in einem Umfang, der sowohl Wachstum als auch Fortschritt erheblich bremst. Ob Auszubildende, Fachhelferinnen und Fachhelfer, Gesellinnen und Gesellen oder Meisterinnen und Meister – der Mangel durchzieht sämtliche Positionen und Regionen. Auch die Corona-Pandemie hat dies kaum geändert und im Bauhandwerk stieg die Arbeitskräftenachfrage gegen Ende des Jahres 2020 sogar weiter an.

Im Dachdeckerhandwerk, wie auch in anderen Berufsgruppen und Branchen, sorgt zum einen die gute Konjunktur für eine kontinuierliche Steigerung der Arbeitskräftenachfrage. Zum anderen sind es strukturelle Ursachen, die den Fachkräftemangel im Handwerk begünstigen, wie der demografische Wandel oder die fortschreitende Akademisierung. Viele am Markt erfolgreiche Unternehmen haben mit Problemen bei der

Suche nach Fachkräften zu kämpfen oder mussten diese erfolglos abbrechen. Das hat vielfältige Auswirkungen, etwa müssen Kundinnen und Kunden lange Wartezeiten oder fehlende Leistungen hinnehmen. So auch Unternehmen anderer Branchen, die in Wertschöpfungsketten mit dem Handwerk verbunden sind.

Parallel dazu wird in vielen Handwerksbetrieben zunehmend mehr Zeit mit der Bewältigung administrativer Anforderungen erbracht als mit der Ausübung ihres eigentlichen Handwerks. Auch Bemühungen zur Fachkräftesicherung müssen darunter leiden. Es sind gerade die kleinen Betriebe, die überproportional von Bürokratie betroffen sind und in vielen Fällen identische Anforderungen wie Großunternehmen erfüllen müssen, ohne auch nur über annähernd vergleichbare Ressourcen zu verfügen. Viele Betriebe haben nicht die Personalstärke, um alle Verwaltungs- und Rechtsbereiche abdecken zu können.

Jedoch ist auch in Krisenzeiten deutlich geworden: Das Handwerk, gerade auch das Bauhandwerk, ist in hohem Maße attraktiv und verlässlich, da es eine sichere Perspektive

im Hinblick auf die Berufsplanung bietet. Die Attraktivität und Verlässlichkeit dieser Branche sollte Eltern und Jugendlichen verdeutlicht werden, damit auch das Dachdeckerhandwerk weiterhin zukunftsfähig bleibt und die duale Berufsausbildung die zentrale Stellschraube der Nachwuchssicherung bildet.

Um passgenaue Lösungsansätze zur Fachkräftesicherung zu identifizieren, ist es notwendig zu analysieren, wie die Handlungsfelder und Herausforderungen für die Betriebe des Dachdeckerhandwerks gelagert sind. Auf den folgenden Seiten werden die Ergeb-

nisse einer Studie vorgestellt, die aktuelle Engpässe genauso untersucht wie Potenziale und Erfolgsfaktoren. Dabei werden die beiden als am drängendsten beurteilten Handlungsfelder der Betriebe – die Fachkräftesicherung und die Bürokratiebelastung – miteinander in Verbindung gestellt und gemeinsam betrachtet. Auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse werden Implikationen für die Praxis abgeleitet, die unterstützen können, das Dachdeckerhandwerk als Teil des Gesamthandwerks auch langfristig weiter erfolgreich auf Kurs zu halten.



**Anja Cordes**

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin, itb Karlsruhe*

**Judith Schliephake**

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin, itb Karlsruhe*

## Danksagung

Wir bedanken uns bei den Unternehmerinnen und Unternehmern des bayerischen Dachdeckerhandwerks für die Teilnahme an der Studie und für die Beantwortung zahlreicher Fragen. Außerdem bedanken wir uns beim Landesinnungsverband des Bayerischen Dachdeckerhandwerks, insbesondere bei Herrn A. Ewald Kreuzer und Herrn Thorsten Meyerhöfer, die diese Untersuchung initiiert und für die Durchführung wertvolle Unterstützung geleistet haben.



# Zusammenfassung

Das Dachdeckerhandwerk stellt für die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung sowie für Wachstum und Beschäftigung ein bedeutendes Gewerbe des deutschen Handwerks dar. Zudem wirken sich die Handwerkszweige rund um den Bau stabilisierend auf das Gesamthandwerk aus. Vor diesem Hintergrund ist von Interesse, welche Anforderungen und Handlungsfelder im Dachdeckerhandwerk derzeit im Fokus stehen und unter welchen Bedingungen die Betriebe ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten können. Auf Basis einer vom Oktober bis November 2020 durchgeführten quantitativen Erhebung von Innungsbetrieben des bayerischen Dachdeckerhandwerks wurden 138 Fragebögen ausgewertet. Zusammenfassend ergeben sich daraus folgende Ergebnisse und Schlussfolgerungen:

- Die **aktuellen Handlungsfelder** für die Dachdeckerbetriebe sind die Fachkräftesicherung, darunter die Rekrutierung sowie die Bindung von Beschäftigten an den Betrieb und die Belastung durch Bürokratie. Diese Herausforderungen verdrängen oftmals die systematische Auseinandersetzung mit wichtigen übergeordneten Themen.
- Daher fokussieren die Betriebe vornehmlich **Themen der Bestandserhaltung** (wie die Fachkräftesicherung oder Mitarbeiterbindung) und weniger die Zukunftssicherung (u. a. Innovationen oder Digitalisierung). Die positiven Aspekte, wie volle Auftragsbücher und lange Vorlaufzeiten könnten mittel- bis langfristig dazu führen, dass die notwendigen Investitionen in die Zukunft nicht geleistet werden.
- Schon seit geraumer Zeit steht das Dachdeckerhandwerk vor der großen Herausforderung, junge Menschen für den Dachdeckerberuf zu gewinnen sowie vorhandene Fachkräfte im Betrieb zu halten. Unabhängig von der Unternehmensgröße sind sich nahezu alle der befragten Betriebe einig, dass „**sehr große Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften**“ bestehen.
- Diese von den Betrieben eingeschätzten „sehr großen Schwierigkeiten“, Nachwuchs- und Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen, **haben allerdings keinen Effekt auf das Engagement der Betriebe in Sachen Rekrutierung**. Das heißt: Der hohe wahrgenommene Problemdruck für die Betriebe führt nicht zwangsläufig zum Handeln bzw. zur verstärkten Nutzung von Instrumenten der Rekrutierung. Jedoch kann festgestellt werden, dass Betriebe, die besonders aktiv in der Rekrutierung sind, auch unter denjenigen sind, die **besondere Zielgruppen** gezielt ansprechen und zudem in der **Mitarbeiterbindung** aktiv sind. Dies legt den Schluss nahe, dass sich Betriebe – unabhängig vom Handlungsdruck – in ihrem generellen Engagement unterscheiden.
- Die Sicherung des eigenen Nachwuchses durch die **berufliche Ausbildung** wird vonseiten der Betriebe als zentrales Instrument der Fachkräftesicherung gewertet. Der überwiegende Anteil der Betriebe ist in der Berufsausbildung aktiv. Den Unter-

- nehmen, die das nicht sind, fehlt es vorwiegend an geeigneten Kandidaten. Durch eine wirksame Rekrutierung von Auszubildenden könnte somit die bereits beachtliche Ausbildungsleistung noch weiter gesteigert werden.
- Zur **Rekrutierung** nutzen die Betriebe eine große Bandbreite an Instrumenten und im Schnitt drei Instrumente pro Betrieb, z. B. Praktika für Schüler/innen oder die Nutzung von Lehrstellenbörsen. Jedoch behält die persönliche Empfehlung im Handwerk weiterhin eine zentrale Stellung und wird von den Betrieben als wichtigstes Instrument der Rekrutierung angesehen.
  - Für das Handwerk bietet die **Erschließung besonderer Zielgruppen** noch große Potenziale (u. a. Frauen, Studienabbrecher/innen, Menschen mit Migrationshintergrund). Dabei sind die Betriebe nur zum Teil bereits aktiv, wobei der Wunsch besteht, zukünftig ein größeres Augenmerk auf diese Thematik zu legen. In diesem Punkt existiert eine ausgeprägte Diskrepanz zwischen Handlungsabsicht und tatsächlicher Handlung. Diese kann möglicherweise durch gezielte Unterstützungsformate und Bereitstellung von Praxisbeispielen zur Anschauung verkleinert werden.
  - Zur **Mitarbeiterbindung** werden eine Vielzahl verschiedener Instrumente eingesetzt, im Schnitt sind dies vier Instrumente pro Betrieb. Die größte Wirksamkeit zur Bindung sprechen die Betriebe den Instrumenten Fahrtkostenzuschüsse, Einzelgespräche mit den Beschäftigten und gemeinschaftlichen Aktivitäten zu. Somit nutzen die Betriebe einen Mix aus finanziellen Anreizen, der Personalführung sowie dem sozialen Miteinander bzw. der Unternehmenskultur.
  - Der **Grad der Nutzung von Instrumenten** sowohl zur Mitarbeiterbindung als auch zur Rekrutierung ist bei kleineren Betrieben deutlich geringer gegenüber dem der größeren Betriebe. Der lineare Zusammenhang macht deutlich, wie stark betriebliche Aktivitäten zur Sicherung von Nachwuchs- und Fachkräften an bereits verfügbare personelle Kapazitäten gebunden sind.
  - Die **Belastung der Betriebe durch Bürokratie** ist ein weiteres zentrales Handlungsfeld für die Unternehmen. Der tatsächliche zeitliche Aufwand, den die Betriebe zur Bewältigung von bürokratischen Aufgaben erbringen müssen, liegt deutlich über dem für die Betriebe erträglichen Maß. Zusätzlich ist die Bürokratielast für den überwiegenden Anteil der Unternehmen in den letzten zwei Jahren stark angestiegen. Dabei stellt vor allem die Anzahl der Gesetze und Verordnungen eine große zeitliche Belastung für die Betriebe dar.
  - Die Betriebe konstatieren dabei, **in der Ausübung ihrer „eigentlichen Arbeit“ in starkem Maße gehindert** zu werden. Dazu kommt, dass die in den Betrieben für Bürokratie zuständige Person i. d. R. der/die Unternehmer/in selbst ist. Damit werden unmittelbar Kapazitäten im Bereich der Betriebsführung der Unternehmen für das Thema Bürokratie gebunden.
- Die Befragungsergebnisse legen Bedarfe zur Weiterentwicklung und zur Unterstützung offen, zeigen aber auch Erfolgsfaktoren und Potenziale der Dachdeckerbetriebe auf. Hieraus lassen sich Implikationen für **Empfehlungen zur Ausgestaltung von Unterstützungsangeboten** ableiten. So kann die Handwerksorganisation Betriebe darin unterstützen, sich auf die Umsetzung besonders wirksamer



Instrumente der Fachkräftesicherung zu fokussieren, die wenige zeitliche/finanzielle Ressourcen binden, jedoch eine starke Wirkung haben. Dies sind z. B. regelmäßige Rückmeldungen an Beschäftigte durch die Führungskraft, das Einräumen von Möglichkeiten zur Mitbestimmung, ein wertschätzender Umgang im alltäglichen Handeln, das Aufzeigen von Laufbahnperspektiven, oder auch die gezielte Erschließung besonderer Zielgruppen bei der Fachkräftesicherung. Aufgrund der Tatsache, dass die Bereitschaft zur Umsetzung weiterer Instrumente zur Fachkräftesicherung vorhanden ist, es jedoch an konkreten Vorgehensweisen und Erfolgsbeispielen fehlt, sollten aus Sicht der Betriebe als Unterstützungsleistung eine Möglichkeit

zum Austausch auf Augenhöhe und zum gegenseitigen voneinander lernen angeboten werden. Auf dieser Ebene fehlt es den Unternehmer/innen möglicherweise an Sparringspartnern innerhalb des eigenen Betriebs, die durch solche Formate zumindest stückweise aufgefangen werden können. So ist es möglich, praxiserprobte Impulse auf direktem Wege in die Unternehmen zu bringen.

**Schlagwörter:** Dachdeckerhandwerk, Herausforderungen, Fachkräftesicherung, Bürokratiebelastung

# 1. Einleitung

Das Dachdeckerhandwerk stellt ein bedeutendes Gewerbe des deutschen Handwerks dar. Nach Daten der vom Statistischen Bundesamt<sup>1</sup> veröffentlichten Unternehmensregister gestützten Handwerkszählung des Jahres 2018 sowie den darauf aufgesetzten Veränderungsdaten der vierteljährlichen amtlichen Handwerksberichterstattung ergibt sich für das Dachdeckerhandwerk im Jahr 2020 ein Gesamtumsatz von 11,2 Mrd. Euro. Dies bedeutet im Vergleich zum Vorjahr ein Zuwachs von 5,0 Prozent oder 533 Mio. Euro.<sup>2</sup> Für die volkswirtschaftliche Wertschöpfung und für Wachstum und Beschäftigung nimmt das Dachdeckerhandwerk daher einen bedeutenden Faktor ein.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich die Fragestellungen, welche Anforderungen und Handlungsfelder für das Dachdeckerhandwerk derzeit im Fokus stehen und unter welchen Bedingungen die Betriebe ihre Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten.

Zu dieser Thematik liegen derzeit noch wenig Erkenntnisse vor. Die Studie vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2011)<sup>3</sup> beleuchtet u. a. die Auswirkungen des Mindestlohns im Dachdeckerhandwerk. Darüber hinaus ist das Dachdeckerhandwerk

vor allem hinsichtlich der Beschäftigungssituation Älterer in der Forschung ein Thema. So nehmen Gerlmaier & Latniak (2012)<sup>4</sup> als Gegenstand ihrer Untersuchung Risikoindikatoren ins Visier und untersuchen das Dachdeckerhandwerk als eins der „alterskritischen Berufe“ hinsichtlich des regulären Renteneintritts. Rönick et al. (2018) analysieren und bewerten körperliche Belastung im Dachdeckerhandwerk.<sup>5</sup> Die Studie von Bonin et al. (2012)<sup>6</sup> hat die Altersstrukturen im Dachdeckerhandwerk sowie die Determinanten der Beschäftigung älterer Dachdecker/innen zum Thema. Brussig & Jansen (2019)<sup>7</sup> untersuchen anhand von Erwerbsverläufen die Beschäftigungskontinuität und -diskontinuität bei älteren Dachdecker/innen.

Erkenntnisse zu aktuellen Bedingungen aus dem Unternehmensumfeld des Dachdeckerhandwerks sind in der aktuellen Forschung derzeit kein Gegenstand und werden daher in der vorliegenden Untersuchung umfassend beleuchtet.



- 1 Stand: November 2020, Statistisches Bundesamt 2020, S. 15
- 2 ZVDH 2020b, S. 7; angesichts eines zeitgleichen Einbruchs der deutschen Wirtschaft als Folge der Coronavirus-Pandemie und des bereits hohen Basiswerts aus dem Vorjahr ist dies ein nicht erwartbarer hoher Wachstumswert.
- 3 ZEW 2011
- 4 Gerlmaier & Latniak 2012
- 5 Danaben wird das Zimmererhandwerk genauer betrachtet; Rönick et al. 2018
- 6 Bonin et al. 2012
- 7 Brussig & Jansen 2019

## 2. Das Dachdeckerhandwerk

Dieses Kapitel ermöglicht einen Blick auf das Dachdeckerhandwerk und skizziert die Struktur und Tätigkeitsschwerpunkte dieses Handwerkszweiges (Kapitel 2.1). Im Anschluss daran werden die Innungen in ihrer Funktion als Organisationsbasis des Dachdeckerhandwerks beschrieben (2.2) und die spezifischen Anforderungen für die Betriebe erläutert, die sich aus der Betriebsstrukturen und den Tätigkeitsbereichen ergeben (2.3).

### 2.1 Tätigkeitsschwerpunkte und Besonderheiten

Das Dachdeckerhandwerk als Teil des Bauhauptgewerbes ist dem Verzeichnis der Gewerbe der zulassungspflichtigen Handwerke zugehörig.<sup>8</sup> Zum Bauhauptgewerbe gehören außerdem die Einzelbranchen Rohbau, Hoch- und Tiefbau, Straßen- und Landschaftsbau, Gerüstbau, Zimmerei und das Stuckateurgewerbe.

Die Betriebe des Dachdeckerhandwerks bieten umfangreiche Leistungen wie Wärmedämmung, Abdichtung, Um- und Ausbauten von Dächern, Dachsanierungen, -geschossausbau, Um- und Neueindeckungen, energetische Dämmmaßnahmen, Sanierung, Bestandsmaßnahmen im Wohnungsbau oder auch Photovoltaikanlagen bzw. Solartechnik an.

Die Betriebe erbringen dabei i. d. R. nicht nur Einzellösungen, sondern sind für ihre Kunden

aus dem privaten, öffentlichen und gewerblichen Bereich Problemlöser für komplexe Aufgabenbereiche. Dachdeckerbetriebe beraten bei der Gestaltung und Planung der Bauwerke auch in Zukunftsthemen, wie Energieeinsparung und altersgerechtes Wohnen und bieten maßgeschneiderte und umfassende Leistungen an.<sup>9</sup>

Durch die sich von Bauwerk zu Bauwerk unterscheidenden Aufträge und die kleinteilige Zerlegung der Wertschöpfungsketten, in die häufig verschiedene Gewerbe eingebunden sind, ist jeder Auftrag eine Einzelanfertigung. Gleichzeitig bedeuten sich ändernde gesetzliche Rahmenbedingungen sowie Kundenanforderungen für die Unternehmen des Dachdeckerhandwerks eine Erweiterung des Leistungsspektrums und damit eine Entwicklung zum Systemanbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.<sup>10</sup> Dies verdeutlicht das hohe Innovations- und Gestaltungspotential dieser Branche. Zukünftig spielen die Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes und die damit verbundenen Formen energetischer Gebäudemodernisierungen und Haustechnik eine große Rolle. Das Dachdeckerhandwerk positioniert sich hier zunehmend als kompetenter Lösungsanbieter für Energiemanagement und spielt in den Bereichen rund um energieeffizientes Planen, Bauen und Sanieren eine Schlüsselrolle.<sup>11</sup>



<sup>8</sup> Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) 14.02.2020, § 1 Absatz 2

<sup>9</sup> ZVDH et al. 2009, S. 5

<sup>10</sup> Fischer et al. 2015, S. 7

<sup>11</sup> ebenda

## 2.2 Strukturentwicklung

Das Dachdeckerhandwerk unterlag Ende der 1990er Jahre, nach dem Bauboom der Wiedervereinigung, einem Strukturwandel, der sich niederschlug in rückläufigen Umsätzen, starkem Beschäftigungsabbau und einer wachsenden Unternehmensdichte.<sup>12</sup> Jedoch hat sich die Lage, auch infolge der Erschließung neuer Tätigkeitsfelder, wie energetische Gebäudesanierung oder Solartechnik, seit dem Jahr 2005 entspannt und befindet sich derzeit in weiterem Wachstum.<sup>13</sup> Als wachstumshemmend werden für das Dachdeckerhandwerk jedoch die begrenzten Personalkapazitäten gesehen, die dazu führen, dass die durchaus vorhandene steigende Nachfrage nicht bedient werden kann. Dies wiederum ist darauf zurückzuführen, dass es für die Betriebe immer schwieriger wird, geeignete Arbeitskräfte zu gewinnen.<sup>14</sup> Die Arbeitskräfte reserven im Dachdeckerhandwerk sind nach einer Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) v. a. der qualifizierten Facharbeiter/innen derzeit vollständig ausgeschöpft. Entsprechend bezeichneten in den ZVDH-Quartalsumfragen knapp 70 Prozent der befragten Dachdeckerbetriebe (2019) den Fachkräftemangel als das größte Problem für die Entwicklung ihres Unternehmens.<sup>15</sup> Frauen als Fachkräfte nehmen im Dachdeckerhandwerk einen Anteil von

1,38 Prozent (2019) sowie von 2,03 Prozent in der Ausbildung ein.<sup>16</sup> Nach Haverkamp et al. (2015) ist die Beteiligung von Frauen am Beschäftigungssystem des Handwerks entscheidend davon abhängig, ob sie nach der Ausbildung im Handwerk verbleiben. Allerdings beträgt die Abwanderungsquote bei Frauen nach der Ausbildung im Handwerk knapp 70 Prozent; d. h., die überwiegende Mehrheit der Frauen verlässt nach (erfolgreicher) Ausbildung das Handwerk wieder.<sup>17</sup>

## 2.3 Altersstruktur, Renteneintritt und Krankenstand

Die **Altersstruktur** im Dachdeckerhandwerk zeigt eine Spitze zwischen 46 und 50 Jahren (2018). Ab dem Alter 56 nimmt die Beschäftigtenzahl dann stark ab.<sup>18</sup> Die Altersgruppe der Arbeitnehmer/innen ab 56 bis über 65 Jahren nimmt im Vergleich zu 2017 zu.<sup>19</sup> Nach Erkenntnissen von Bonin et al. (2012) ist die Berufsgruppe vor allem als Folge der erheblich kleiner gewordenen Nachwuchsjahrgänge und damit verbunden weniger Neueinstellungen gealtert.<sup>20</sup>

Der Altersdurchschnitt im Dachdeckerhandwerk<sup>21</sup> liegt zu Beginn der Altersrente bei 63,4 Jahren.<sup>22</sup> Daraus geht hervor, dass **viele die gesetzliche Regelaltersgrenze nicht**



<sup>12</sup> Dies galt für nahezu alle Bereiche des Baugewerbes in Deutschland.

<sup>13</sup> Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung 2011, S. 22; Das Dachdecker-Handwerk 2020

<sup>14</sup> Sozialkassen des Dachdeckerhandwerks 2018, S. 1

<sup>15</sup> Das Deutsche Dachdeckerhandwerk 2020, S. 10

<sup>16</sup> ZVDH 2020a; ZVDH 2020c, S. 4

<sup>17</sup> Haverkamp et al. 2015, S. 72ff.

<sup>18</sup> Sozialkassen des Dachdeckerhandwerks 2018, S. 1ff.

<sup>19</sup> ZVDH 2020a, S. 5

<sup>20</sup> Bonin et al. 2012, S. 8

<sup>21</sup> Bezogen auf die bei der SOKA-DACH versicherten Personen

<sup>22</sup> Bezogen auf die im Berichtsjahr 2017 bewilligten Bescheide

**erreichen.**<sup>23</sup> Gleichzeitig wurde festgestellt, dass der **Krankenstand** im Dachdeckerhandwerk zwischen den Jahren 2007 und 2017 von etwa 4 auf über 6 Prozent deutlich angestiegen ist. Damit liegt er deutlich über dem Durchschnittswert aller Berufe (4,8 Prozent).<sup>24</sup> Angesichts des steigenden Altersdurchschnitts ist es zudem relevant, dass ältere Dachdecker/innen öfter und länger wegen Krankheit ausfallen als jüngere, jedoch erklärt die Alterung in der Branche allein den Anstieg des Krankenstandes nicht. Dies legt zwei Folgerungen nahe: Die Fachkräftesituation im Dachdeckerhandwerk verschärft sich und der Gesunderhaltung und Arbeitssicherheit auf der Baustelle kommt mehr Relevanz zu.<sup>25</sup>

## 2.4 Das Dachdeckerhandwerk in Bayern und die Innungen als Organisationsbasis

Das **bayerische Dachdeckerhandwerk** erwirtschaftet einen (baugewerblichen) Umsatz<sup>26</sup> von rund 1 Mrd. Euro<sup>27</sup> und umfasst in der Gesamtheit 940 Betrieben mit 5300 Beschäftigten<sup>28</sup> (2019). Daraus ergeben sich pro Betrieb im Durchschnitt 5,6 Beschäftigte und eine überwiegend kleinbetriebliche Struktur der Betriebe des Bayerischen Dachdeckerhandwerks. 425 Betriebe sind Mitgliedsunternehmen des Landesinnungsverbands des bayerischen Dachdeckerhandwerks. Diese sind meist hoch spezialisiert sowie industriell ausgerichtet und i. d. R. familien-

geführt. Sie beschäftigen rund 3.800 Arbeitnehmer/innen und erwirtschaften ein Umsatzvolumen von insgesamt rund 800 Mrd. Euro (2019). Ihr gemeinsamer Nenner ist eine mittelständisch ausgeprägte Marktstellung und ein qualitätsorientiertes Leistungsspektrum im öffentlichen Hoch-, Verkehrswege- und Tiefbau sowie im Wirtschafts- und Wohnungsbau.

Die Dachdeckerinnung stellt neben den Landesverbänden und dem Zentralverband des Deutschen Dachdeckerhandwerks eine der drei Säulen der Berufsorganisation dar. Im Bundesgebiet gibt es 200 Innungen, die in etwa 7000 Dachdeckerbetriebe vereinen. Der Landesinnungsverband für das Bayerische Dachdeckerhandwerk ist die Dachorganisation von 12 bayerischen Dachdeckerinnungen, von denen derzeit 11 Innungen dem Landesinnungsverband angehören.<sup>29</sup> Durch Zusammenschluss der Innungsbetriebe auf Landesebene werden die gemeinsamen Interessen des Dachdeckerhandwerks vertreten und für das Dachdeckerhandwerk ein Sprachrohr geschaffen, das an der Kommune bzw. dem Landkreis ansetzt und bis auf Landesebene wirkt. Für ihre Innungsmitglieder übernimmt die Innung bzw. der Landesinnungsverband **wesentliche Aufgaben:**

- **Weiterbildung und Austausch**

Im Zuge von Informations- und Fortbildungsveranstaltungen besteht die Möglichkeit für Unternehmer/innen sowie für Mitarbeitende eines gegen-



<sup>23</sup> Sozialkassen des Dachdeckerhandwerks 2018, S. 29

<sup>24</sup> Brussig & Jansen 2019, S. 2

<sup>25</sup> Sozialkassen des Dachdeckerhandwerks o. J.; Brussig & Jansen 2019

<sup>26</sup> Ohne Umsatzsteuer

<sup>27</sup> Landesinnungsverband Bayerisches Dachdeckerhandwerk 2020

<sup>28</sup> Einschließlich gewerblicher, kaufmännischer und technischer Angestellter sowie Auszubildender

<sup>29</sup> Dies sind: Aschaffenburg/Miltenberg, Bamberg/Forchheim, Bayreuth, Coburg (Einzelmitglieder), Hof, Kronach, Mittelfranken, München/Oberbayern, Niederbayern, Oberpfalz-Kelheim, Schwaben, Unterfranken

seitigen Austausches, um so von den Erfahrungen der anderen zu profitieren.

- **Informationsvermittlung**

Ebenso stellt der Landesinnungsverband umfassende und aufbereitete Informationen und Auskünfte über gesetzliche, technische und/oder politische Veränderungen bereit und übermittelt diese frequentiert an seine Mitglieder/innen.

- **Rechtsbeistand**

Ferner stellt der Landesinnungsverband eine juristische Interessensvertretung der einzelnen Mitgliedsbetriebe im Arbeits- und Sozialrecht dar und bietet eine rechtliche Beratung an.

- **Veranstaltungsformate**

Darüber hinaus werden spezielle Programme, z. B. für Unternehmerfrauen oder auch Studien- und Fachkreise organisiert, um den Betrieben Impulse für einen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und auch politischen Handlungsspielraum zu bieten.

- **Nachwuchs-/Fachkräfte-Plattformen**

Für die Sicherung des Fachkräfte-Nachwuchses pflegt der Landesinnungsverband das Aus- und Weiterbildungswesen in Form von Ausbildungsbörsen, Informationsveranstaltungen, Kontakten zu Berufsschulen und der Organisation der überbetrieblichen Ausbildung.<sup>30</sup>

- **Politisches Sprachrohr**

Der Landesverband der Innungen stellt zusätzlich eine Schnittstelle zur Politik dar, indem dieser in Kontakt zu den Parteien und Interessensgruppen steht und Austausch mit den Kreistags-, Landtags- und Bundesabgeordneten der

Region pflegt. Hier fordert der Landesverband vom Gesetzgeber, vom Tarifpartner, von seinen Herstellern und Lieferanten Maßnahmen zur Stärkung der mittelständischen Unternehmen und zur Verhinderung einer Zunahme wirtschaftlicher Konzentrationsprozesse. In diesem Zuge ist jeder Mitgliedsbetrieb an der politischen Willensbildung beteiligt.

Durch Erfüllung dieser Aufgaben können die Innungen den Betrieben wirtschaftlichen Sachverstand, bedarfsgerechte Beratung und Qualifizierung zukommen lassen.

Die Prägung der Handwerksorganisationen durch das **ehrenamtliche Engagement** von Vertreter/innen aus Handwerksbetrieben wird in den Innungen und dem Landesinnungsverband besonders ersichtlich. Im Vorstand sind sämtliche Funktionen ehrenamtlich besetzt, dies sind z. B. die Ämter des Obermeisters oder der Obermeisterin, des Landesinnungsmeisters bzw. der Landesinnungsmeisterin sowie einer stellvertretenden Person, Lehrlings- und der Kassenwarte. Daneben können thematische Ausschüsse aus der Mitgliedschaft ehrenamtlich gebildet werden. Damit stehen die Vertreter/innen aus den Betrieben für ihre Interessen selbst ein und stellen sich als Ansprechpartner/innen aus der betrieblichen Praxis für Politik und Gesellschaft zur Verfügung.



30 Die Deutschen Dachdecker 2021a



Die Schriftenreihe „**Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung**“ des Instituts für Betriebsführung im DHI e.V. (itb) veröffentlicht Forschungsarbeiten mit vertieftem Bezug zum Handwerk.

Die Schriftenreihe greift die für **kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**, speziell Handwerksbetriebe, relevante gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen auf, um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Breite der KMU-Forschung und des Handwerks zu tragen. So informiert das itb zu aktuellen Forschungsergebnissen aus den Bereichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Organisations- und Führungsentwicklung, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung, Clusterbildung, Energie und Digitalisierung.

Die Schriftenreihe leistet damit einen Beitrag zum Wissensaustausch mit der interessierten Fachwelt und zum Wissenstransfer in die kleinen und mittleren Betriebe, speziell des Handwerks.

Nach Eröffnung der Schriftenreihe zum 100-jährigen Bestehen des itb im Jahre 2019 liegt hiermit **Band 4** der Reihe vor. Im Rahmen einer **Branchenstudie** steht das bayerische **Dachdeckerhandwerk** anhand seiner aktuellen Handlungsfelder und Potenziale im Fokus. Basis ist eine Betriebsbefragung von 138 Unternehmerinnen und Unternehmern des Dachdeckerhandwerks in Bayern. Die drei für die Betriebe besonders dringlichen Herausforderungen – Nachwuchsgewinnung, Mitarbeiterbindung und Bürokratiebelastung – bilden die thematischen Schwerpunkte. Neben einer Darstellung und Diskussion der empirischen Ergebnisse werden Implikationen für die Praxis abgeleitet.

ISSN 2698-5756 (Print)  
ISBN 978-3-9821317-3-3

Weitere Informationen unter [www.itb.de](http://www.itb.de)

Forschen für das Handwerk.