

Rainer Kreuzhof – Kirsten Rohrlack

Personalmanagement im Handwerk – Beratung der Berater

Ein Modellprojekt zur Stärkung von Handwerksbetrieben

Studien zum Personalmanagement im Handwerk, Nr. 1

Projektgruppe der Fachhochschule Flensburg

Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof, Human Resource Management
Prof. Dr. Klaus Paschen, Personalwesen, Personalführung, Organisation (bis 3/2008)
Prof. Dr. Kirsten Rohrlack, (bis 12/2008 wiss. Mitarbeiterin im Projekt)

Rechtswissenschaftliche Begleitung Fachhochschule Flensburg

Prof. Dr. jur. Hasso Heybrock, Wirtschaftsrecht

Qualifizierungsgruppe der Handwerkskammern

An dem diesem Beraterhandbuch zugrundeliegenden Qualifizierungsprojekt waren folgende Betriebsberater beteiligt:

Handwerkskammer Flensburg

Dipl.-Betriebswirtin Susanne Braas
Dipl.-Betriebswirt Jörg Koll
Dipl.-Ingenieur Carsten Pudschun
Dipl.-Betriebswirt Sönke Wellhausen

Handwerkskammer Lübeck

Dipl.-Volkswirt Ricco Fiedler
Dipl.-Betriebswirtin Ute Hanson
Dipl.-Ingenieur Raphael Lindlar
Dipl.-Kaufmann Heiko Nissen
Dipl.-Betriebswirt Hans-Werner Panthel
Dipl.-Ingenieur Hans-Jürgen Poeck
Werkzeugmacher-Meister Wolfgang Rohloff
Dipl.-Volkswirt Wolfgang Schölermann
Dipl.-Wirtschaftsingenieur Stefan Seestädt

Rationalisierungsgemeinschaft des Handwerks Schleswig-Holstein e.V.

Dipl.-Betriebswirt Wolfgang Werth

Inhalt

	Seite
Zur Ausgangslage im Handwerk	4
1. Personal als strategischer Erfolgsfaktor im Handwerk	4
2. Das Projekt: Personalmanagement im Handwerk	5
2.1. Projektdesign	5
2.2. Erkenntnisse aus dem Projekt	7
2.3. Weitere Projektmaßnahmen	8
Literatur	12

Zur Ausgangslage im Handwerk

Handwerksbetriebe sind ein wichtiger Motor der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung in Deutschland. Die meisten Erwerbstätigen sind in Kleinst- oder Kleinbetrieben beschäftigt, jedes vierte deutsche Unternehmen gehört zum Handwerk und Handwerksbetriebe sind überproportional in der Ausbildung engagiert.¹ Der Anteil von ungelernten bzw. angelernten Arbeitskräften ist dabei eher gering, ebenso der Anteil von Akademikern.² In den meisten Fällen handelt es sich bei den Handwerksbetrieben um Eigentümerunternehmen, so dass der Eigentümer die Geschäftsführung wahrnimmt. Die Leistungserstellung ist durch eine hohe Arbeitsintensität, geringe Arbeitsteilung und eine hohe Fixkostenbelastung gekennzeichnet. Starke Auftragsschwankungen, klein dimensionierte Nachfrage in räumlich bzw. sachlich schmalen Marktsegmenten sowie eine insgesamt uneinheitliche Wettbewerbssituation prägen die Absatzmarktsituation.³ Aber nicht nur aus der Absatzmarktsituation ergeben sich Anforderungen an die Unternehmensführung, auch Fragen des Umweltschutzes und der demografischen Entwicklung der Bevölkerung stellen Herausforderungen für die Unternehmensführung dar. Demgegenüber sind sowohl der Formalisierungs- als auch der Professionalisierungsgrad in der Unternehmensführung eher begrenzt.

1. Personal als strategischer Erfolgsfaktor im Handwerk

In dieser Managementsituation stellt sich die Frage, ob nicht das Personal einschließlich Inhaber zum „strategischen Erfolgsfaktor“ werden kann, mit dessen Hilfe die vielfältigen und teilweise auch widersprüchlichen Managementanforderungen bewältigt werden können. Gerade, wenn zukünftige Entwicklungen kaum noch planbar erscheinen bzw. wenn – wie in Handwerksbetrieben – die personellen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen zur Planung fehlen, dann bleibt nur noch das Personal als Human Resource zur Problemlösung übrig.⁴ Nicht nur der Betriebsinhaber, sondern auch die Mitarbeiter sollten in dieser Situation daher im Sinne eines Human Resource Management als Problemlöser und nicht nur als Aufgabenerfüller aktiv werden. Hierzu gilt es, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen, die Arbeitsbedingungen menschengerecht zu gestalten und auch die Personalführung auf diese Art von Mitarbeitern auszurichten.⁵

Angesichts der geringen Formalisierung und Professionalisierung in der Unternehmensführung erscheinen die Chancen für diesen Ansatz auf den ersten Blick allerdings sehr begrenzt zu sein. So ist beispielsweise der thematische Anteil des Personalmanagements in der Ausbildung der Handwerksmeister eher unterrepräsentiert und Fragen der Umsetzung von Problemlösungen in das betriebliche Handeln werden kaum angesprochen.⁶ Zwar gibt es für Klein- und Mittelbetriebe praktische Arbeitshilfen zur Personalarbeit, bei deren Einsatz ist der Anwender aber auch hier meist auf sich allein

¹ Vgl. ZDH, 2007

² Vgl. Müller, K., 2005

³ Vgl. ebenda

⁴ Vgl. Remer, 2001, S. 353 f.

⁵ Vgl. Kreuzhof, R., 2000, S. 234 f.

⁶ Vgl. Cornmüller, H. u.a., 1986; Semper, L. u.a., 2006

gestellt.⁷ Auch die übrige personalwirtschaftliche Literatur behandelt nur selten spezifische Personalfragen in Kleinbetrieben oder Handwerksbetrieben. Und selbst wenn dies der Fall ist, sind die Lösungsansätze nur selten auf diese Betriebe zugeschnitten. So wichtig die Mitarbeiter für die Handwerksbetriebe sind, auch aufgrund der Betriebsgröße stehen nur sehr begrenzte Empfehlungen für die Personalarbeit zur Verfügung. Die Personalarbeit wird meist vom Betriebsinhaber in Nebenfunktion wahrgenommen und konzentriert sich dann häufig auf eine reine Personalverwaltung. Neben diesen Defiziten bezogen auf eine institutionalisierte Personalarbeit haben Handwerksbetriebe aber auch Vorteile. So ist beispielsweise das Konfliktpotential aufgrund der geringen Komplexität der Betriebsstrukturen im Handwerk geringer und der Bezug der individuellen Leistungsbeiträge des Mitarbeiters zur kollektiven Gesamtleistung des Betriebes ist in der Regel klar erkenn- und erlebbar.⁸ Wie kann nun in dieser Situation den Handwerksbetrieben in Fragen des Personalmanagements geholfen werden?

2. Das Projekt: „Personalmanagement im Handwerk“

Als Lösungsansatz bietet sich die Nutzung der seit langem existierenden Betriebsberatung der Handwerkskammern an. Die Arbeit der dort tätigen Betriebsberater konzentriert sich bisher eher auf klassische betriebswirtschaftliche Themen, wie Existenzgründung, Krisenberatung etc. Dabei tauchen aber am Rande auch immer wieder personalwirtschaftliche Fragestellungen auf. So werden spezielle Mitarbeiter gesucht, Fragen der Personalführung angesprochen oder personelle Aspekte bei der Betriebsnachfolge erörtert. Vor diesem Hintergrund haben die schleswig-holsteinischen Handwerkskammern in Flensburg und Lübeck mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums in Kiel das Projekt „Personalmanagement im Handwerk- Beratung der Berater“ initiiert. Dieses Projekt wurde aus dem Regionalfond 2000 finanziell für drei Jahre im Zeitraum 01/2006 – 12/2008 gefördert.

Die wissenschaftliche Begleitung dieses Projekts lag bei den Fachvertretern des Arbeitsgebiets „Human Resource Management“ der Fachhochschule Flensburg. Dabei spielte die Konzipierung und Realisierung eines geeigneten Qualifizierungsprogramms eine wichtige Rolle. In diesem Programm wurden acht betriebswirtschaftliche und drei technische Berater einbezogen. Darüber hinaus nahm auch der Geschäftsführer der Rationalisierungsgemeinschaft des Handwerks Schleswig-Holstein an den Qualifizierungsmaßnahmen teil. Dies bot die Chance zu ersten Vernetzungen, die sowohl die aktuelle Situation als auch mögliche Neuentwicklungen im Handwerk berücksichtigen.

2.1. Projektdesign

Ziel dieses Projektes ist die qualitative und quantitative Stärkung der personalwirtschaftlichen Beratung. Grundlage dafür ist die Qualifizierung der Betriebsberater der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck zu Fragen des Personalmanagements in Handwerksbetrieben. Auch wenn die Deckung des personalwirtschaftlichen Beratungsbedarfs bei den laufenden Beratungen der Kammern in der Vergangenheit ansatzweise berücksichtigt wurde, scheint eine Intensivierung und

⁷ Vgl. BDA, 1997

⁸ Vgl. Behrends, Th.; Martin, A., 2005

Systematisierung in diesem Beratungsfeld sinnvoll und notwendig. Neben der Nutzung von fachlichen Instrumenten des betrieblichen Personalmanagements kommt es besonders darauf an, ein Problembewusstsein für Fragestellungen des Personalmanagements in den Betrieben zu schaffen, den Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Problemlösungen einerseits und dem ökonomischen Betriebserfolg andererseits deutlich werden zu lassen und in der Folge eine problemadäquate Beratung der Betriebe zu unterstützen, zu ergänzen und auszuweiten. Dieses Projekt ist in seiner Zielsetzung also anders als bisherige Beratungsangebote bzw. „Modellprojekte“ nicht auf Spezialthemen, wie Ausbildungsberatung, demografischer Wandel, Familie und Beruf etc. fokussiert, sondern vielmehr auf die Grundberatung in Funktionsbereichen des Personalmanagements ausgerichtet.

Da sich dieses Projekt, wie zuvor bereits dargelegt, mit einem bisher noch sehr unzureichend bearbeiteten Themenfeld beschäftigt, galt es schon bei der Konzipierung des Programms, Elemente der Qualifizierung und der Modellberatungen eng miteinander zu verknüpfen. Wie die nachfolgende Darstellung zeigt, sollte zu Beginn des Programms der Schwerpunkt naturgemäß auf der Qualifizierung liegen, parallel dazu aber bereits in ersten Ansätzen kleinere Personalberatungsaufgaben wahrgenommen werden, zu denen im Zuge einer Supervision bzw. eines Coachings eine Rückkoppelung vorgesehen war. Dabei galt es vor allem in der Anfangsphase, auf der Basis bereits gewonnener Erfahrungen der Betriebsberater auch das Projektkonzept den jeweiligen Erfordernissen der betrieblichen Praxis und den Beratungsbedingungen anzupassen und fortzuentwickeln. Im Ergebnis wurde dabei der Aufbau eines Beraterhandbuchs angestrebt, das die wichtigsten Beratungsinstrumente und Vorgehensweisen für zentrale Themenfelder der Personalberatung im Handwerk beinhaltet. Das für solche Projekte übliche Projektcontrolling bzw. eine entsprechende Evaluation komplettieren das dargestellte Projektdesign.

Projektaufbau

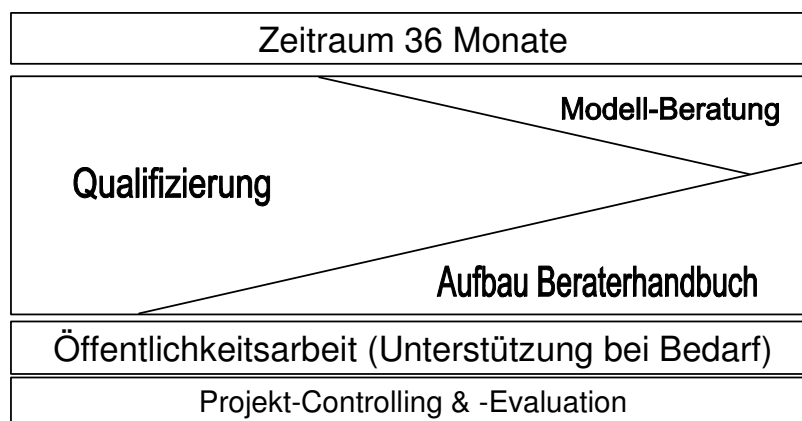


Abb.1: Projektaufbau

Insgesamt konnte dieses Konzept also ein Höchstmaß an Flexibilität und Praxisorientierung gewährleisten. Die nachfolgende Ergebnisbilanz gibt Auskunft über das Qualifizierungsprogramm, das methodische Vorgehen und zieht notwendige Schlussfolgerungen.

2.2. Erkenntnisse aus dem Projekt

In einem ersten Workshop wurde gemeinsam mit den Betriebsberatern der Handwerkskammern ein Qualifizierungsprogramm entwickelt, das neben den klassischen personalwirtschaftlichen Themen Personalbeschaffung, Personalführung, Arbeitsgestaltung auch das Personalmanagement in Krisensituationen in den Blick nahm. In Zusammenhang damit galt es auch, arbeitsrechtliche Grundkompetenzen zu erwerben. Die Steuerungsinstrumente Personalplanung und Personalcontrolling komplettierten das Themenspektrum. In dieser ersten Projektphase zeigte sich im Zuge einer Supervision der bisherigen betriebswirtschaftlichen Beratung, dass auch die spezifisch personalwirtschaftliche Beratungsmethodik in das Qualifizierungskonzept einzubeziehen war.

Die Beratungsmethodik ist für den Erfolg einer Beratung von großer Bedeutung, jedoch aufgrund der oft langjährigen Anwendung individueller Methoden der Berater nur langsam veränderbar. Angesichts dieser Situation wurde die Beratungsmethodik mit verschiedenen Instrumenten in den Workshops immer wieder aufgegriffen, modifiziert und trainiert. In diesem Zusammenhang galt es, idealtypische Beratungsabläufe und Modelllösungen zu erweitern und zu modifizieren. Außerdem wurden spezielle Beraterkompetenzen, wie z.B. Gesprächsführungs- und Fragetechniken, mit den Beratern trainiert. Hierbei zeigte sich, dass je nach Themenstellung und qualifikatorischen Voraussetzungen unterschiedliche Beratungstiefen möglich sind. So kann die Beratungstiefe von der Information und Motivation des Kunden über eine Diagnose-Rezept-Beratung bis hin zur längerfristigen lösungsorientierten Beratung reichen.⁹

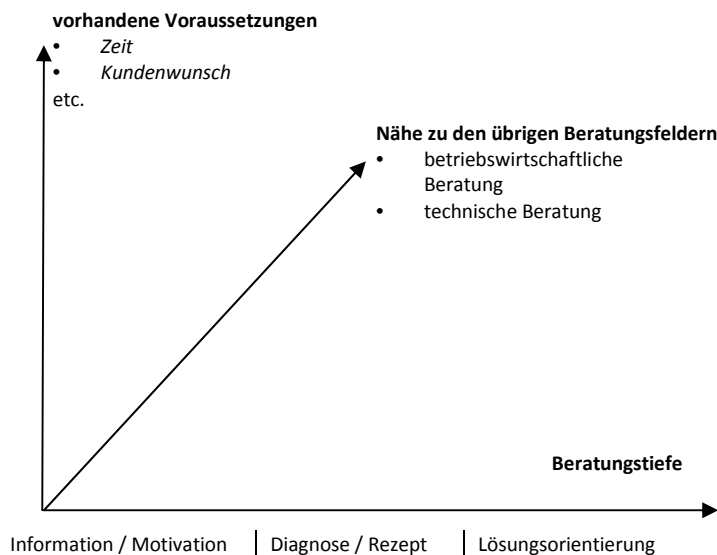


Abb. 2: Festlegung der Beratungstiefe

Bei der Durchführung der bisherigen Workshops, die jeweils sowohl inhaltliche als auch methodische Aspekte mit aktiven Lernmethoden, wie Fallstudien und Rollenspielen, vermittelten, wurden nicht nur die themenrelevanten personalwirtschaftlichen Zusammenhänge erörtert, sondern auch Gestaltungsinstrumente, Checklisten etc.

⁹ Vgl. Ertelt, B.-J.; Schultz, W. E., 2002, S. 163 f.

erarbeitet. Hierbei zeigte es sich, dass die Handwerksbetriebe verstärkt über die Möglichkeiten und Chancen einer personalwirtschaftlichen Beratung informiert werden mussten. Verschiedene Impulsveranstaltungen, Informationsmaterial und Presseartikel dienten diesem Zweck. Als interessante Anspruchsgruppe erwiesen sich dabei neben den Betriebsinhabern auch die Unternehmerfrauen, die sich in Schleswig-Holstein in entsprechenden regionalen Gruppen treffen und sich häufig mit den Personalfragen des Betriebs beschäftigen. Neben personalwirtschaftlichen Kurzberatungen der Betriebsberater führten die Trainer mit diesen gemeinsam auch erste komplexere Modellberatungen durch.

Zur Erfassung des Qualifizierungsfortschritts wurden die Teilnehmer der Maßnahme gebeten, eine Selbsteinschätzung mit Hilfe des Kompetenzrades abzugeben (siehe Abb. 3). Ziel war die Identifizierung und Beschreibung fachlicher, methodischer und persönlicher / sozialer Kompetenzen der Berater (Ist-Zustand) und die Ableitung persönlicher Entwicklungsziele.

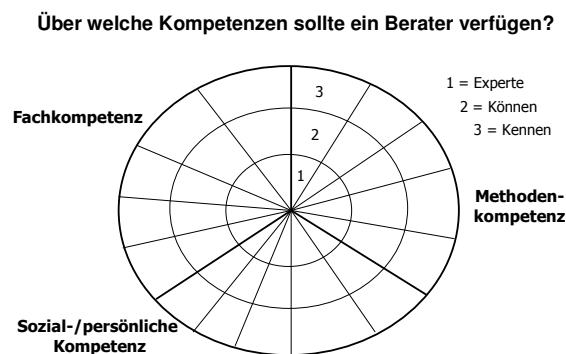


Abb.3: Das Kompetenzrad

Dieses Evaluationsinstrument dient dem individuellen Coaching, der Überprüfung und Dokumentation des Qualifizierungserfolges für den einzelnen Berater (Selbsteinschätzung).¹⁰ Die Berater hatten außerdem die Möglichkeit, in jedem Workshop und / oder durch persönliche Coachingsitzungen ihre Kompetenz zu verbessern und zu überprüfen.

2.3. Weitere Projektmaßnahmen

Nach der Hälfte des Projektes wurden die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse zusammen mit den Geschäftsführern und den Beratern reflektiert. Dabei zeigte sich, dass die personalwirtschaftliche Beratung mehr Zeit sowie eine stärker individuelle und kundenorientierte Beratungsmethodik erfordert und häufig nicht kurzfristig, sondern eher mittelfristig wirksam ist. Vor diesem Hintergrund galt es in der zweiten Projekthälfte, das Augenmerk verstärkt auf diese Umsetzungsproblematik zu lenken. In einem speziellen Workshop wurden dementsprechend für die verschiedenen Themenstellungen Beratungsziele und die dazugehörigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geklärt.

¹⁰ Vgl. North, K., 2003, S. 200 f.

Dabei wurden alle Einflussfaktoren der Beratung und deren Zusammenwirken noch intensiver miteinbezogen (siehe Abb. 4).



Abb. 4: Einflussfaktoren der Beratung¹¹

Wie die obige Darstellung zeigt, ging es neben der fachlichen und methodischen Qualifizierung der Berater auch um die Berücksichtigung und gegebenenfalls Anpassung der Beratungsbedingungen, da diese Einflussfaktoren den Beratungsverlauf und -erfolg in besonderem Maße prägen und gewährleisten. Es wäre dabei zukünftig von den Kammern zu überprüfen, welche Spielräume die rechtlichen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen für die personalwirtschaftlich-orientierte Beratungen bieten und wie diese gegebenenfalls zu verändern sind. Darüber hinaus erscheint es zukünftig auch sinnvoll und notwendig, die Verbindung zu anderen Beratungsangeboten der Handwerkskammern (Ausbildungsberatung, technische Beratung etc.), der Berufsgenossenschaft (Arbeitssicherheitsberatung) und der Kreishandwerkerschaft etc. herzustellen, so dass insgesamt ein Beratungsnetzwerk zu Fragen des Personalmanagements für die Handwerksbetriebe entsteht. Dabei könnte die Betriebsberatung der Handwerkskammern möglicherweise ähnlich wie der Hausarzt im Gesundheitswesen eine Lotsenfunktion übernehmen.

Als weiterer Einflussfaktor der Beratung ist der Kunde, also der Handwerksbetrieb bzw. die Betriebsleitung, noch detaillierter mit seinen spezifischen personalwirtschaftlichen Situationen und Anforderungen zu berücksichtigen. Denn die Erfahrungen bei den bisherigen Beratungen haben auch deutlich gezeigt, dass die Bereitschaft, sich mit Personalfragen zu beschäftigen, eher gering ausgeprägt ist. Dies scheint nicht nur in fachlichen Defiziten begründet zu sein, sondern vor allem daran zu liegen, dass der Zusammenhang zwischen der Lösung von personalwirtschaftlichen Aufgaben und dem Betriebserfolg kaum erkannt wird. Zudem sind viele Personalprobleme nur selten sofort lösbar, sondern erfordern einen Veränderungsprozess; dieser benötigt jedoch eine gewisse Zeit, um Verbesserungen auch tatsächlich und nachhaltig erzielen zu können.

¹¹ Quelle: Paschen, K., Projekt-Material

Darüber hinaus blieb auch die Beratungsmethodik weiterhin ein wichtiges Thema bei der Qualifizierung der Berater und wurde noch stärker an die besonderen Anforderungen personalwirtschaftlicher Problemstellungen angepasst. Hierbei wurde beispielsweise die Beratungstiefe intensiv behandelt, differenziert nach verschiedenen Problemstellungen des Personalmanagements. Schließlich wurden in der zweiten Hälfte des Projektes weitere fachlich-orientierte Workshops zu aktuellen eher problemorientierten Themen geplant, wie z.B. Arbeitszeitmanagement und demografische Entwicklungen, durchgeführt. Das Thema „Demografischer Wandel im Handwerk“ war zudem Gegenstand einer begleitenden umfassenden empirischen Untersuchung.¹²

In der zweiten Hälfte des Projektes wurde aber vor allem ein Beraterhandbuch zum Personalmanagement im Handwerk aufgebaut, das die Betriebsberater in ihrer Arbeit unterstützen soll. Dieses Beraterhandbuch enthält die für die Beratung der Handwerksbetriebe notwendigen inhaltlichen und methodischen Basis-Informationen dieses Beratungsbereichs. Auf Zusatzinformationen, wie Gesetzestexte, statistische Daten etc., die anderweitig vorhanden sind und einem ständigen Wandel unterliegen, wurde an entsprechender Stelle verwiesen. Das Handbuch orientiert sich dabei an den Beratungsmöglichkeiten der Betriebsberater der Handwerkskammern und ist so konzipiert, dass es bei der Nutzung eine entsprechende Qualifikation im Themenfeld voraussetzt.

Bei den im Beraterhandbuch behandelten Beratungsthemen galt es, zunächst einmal zwischen Basisthemen und Querschnittsthemen zu unterscheiden (siehe Abb. 5). Während sich die Basisthemen auf die ganze Bandbreite der für die handwerkliche Betriebspraxis relevanten Personalinstrumente beziehen, geht es bei den Querschnittsthemen um aktuelle und zukunftsorientierte Problemfelder, die sich auf mehrere Personalinstrumente beziehen können. Bei den Basisthemen selbst wurde zudem noch zwischen betriebswirtschaftsnahen Themen und Kernberatungsbereichen unterschieden, da die Betriebsberater der Handwerkskammern in den meisten Fällen aus der betriebswirtschaftlichen Beratung kommen und der wirtschaftliche Erfolg auch für die Handwerksbetriebe von zentraler Bedeutung ist.

¹² Vgl. Rohrlack, R., 2008

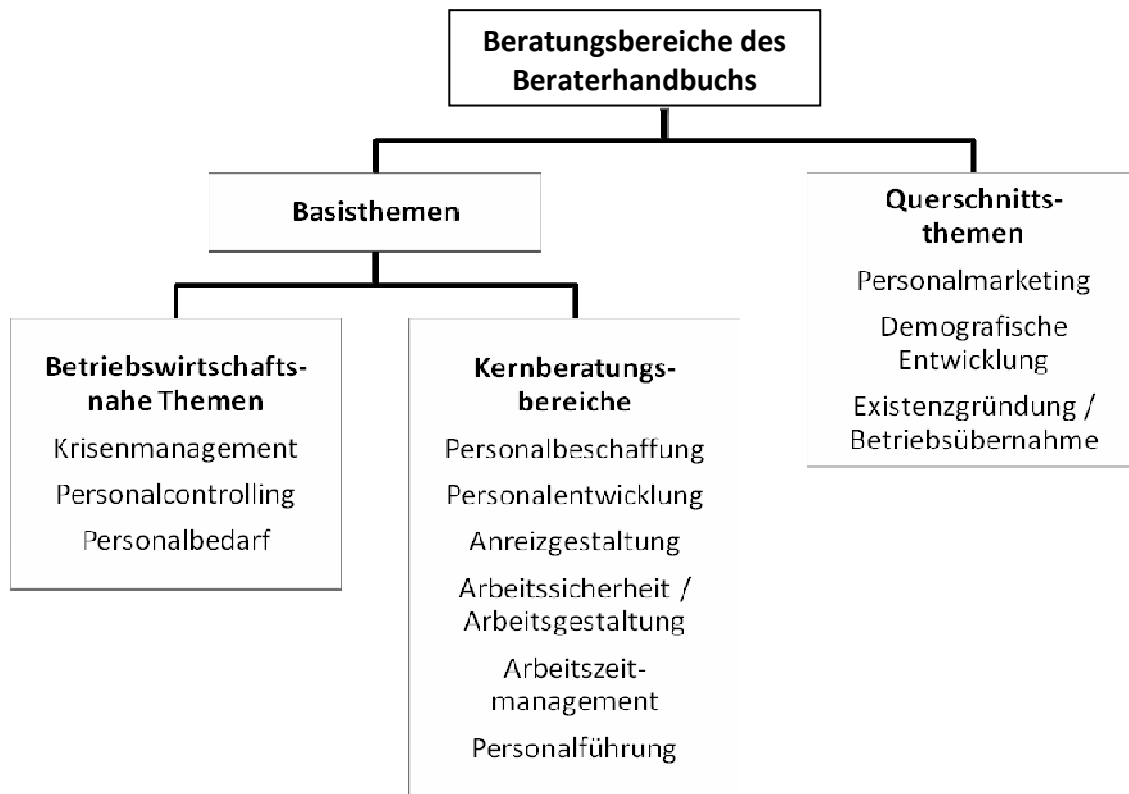


Abb. 5: Beratungsthemen¹³

Die einzelnen Beratungsmodulare sind so aufgebaut, dass sie alle wichtigen Informationen, wie Beratungsziele, -prozess und -werkzeuge etc., enthalten. Dieses Beraterhandbuch ist entsprechend der Projektvoraussetzungen so konzipiert, dass es bei der Benutzung eine personalwirtschaftliche Grundqualifikation voraussetzt, dann aber ohne großen Einarbeitungsaufwand genutzt werden kann.

Alle Projektaktivitäten, ob Qualifizierungsworkshops, Modellberatungen oder Beraterhandbuch, sind also darauf ausgerichtet, die Beratungskompetenz der Handwerkskammern auf dem Gebiet des Personalmanagements zu erhöhen. Dies schließt die Berücksichtigung aller Einflussfaktoren ein, um so die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung zu erreichen; das heißt, der Beratungskunde, also meist der Handwerksmeister, soll zukünftig sukzessiv zu einer eigenen Entscheidung im Personalbereich geführt werden, die er dann auch umsetzen kann.

¹³ Vgl. Kreuzhof, R.; Rohrlack, K., o.J.

Literatur

- BEHREND, TH.; MARTIN, A., Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen; in: Ergebnisse der Mittelstandsforschung, hrsg. von R. Schulte, Münster, 2005, S. 151 - 183
- BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE [HRSG.], Instrumente der Personalarbeit, Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, 7. Aufl., Köln, 1997
- CORNMÜLLER, H. U.A.: Grundzüge der Mitarbeiterführung und des Managements, Für Betriebswirte des Handwerks, 3. Aufl., Bad Wörishofen, 1986
- ERTELT, B.-J.; SCHULTZ, W. E., Handbuch Beratungskompetenz, Bd. 18, Leonberg 2002, S. 163 f.
- KREUZHOF, R., Personalwirtschaft, in: Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Wolfgang Arens-Fischer; Thomas Steinkamp, München/Wien, 2000, S. 213 – 291
- KREUZHOF, R.; ROHRLACK, K., U. MITARB. V. HEYBROCK, H., Beraterhandbuch: Personalmanagement im Handwerk, o.O., o.J. (Arbeitsexemplar für die Betriebsberater der HWKn Flensburg und Lübeck)
- MÜLLER, K., BESCHÄFTIGUNG IM HANDWERK, GÖTTINGER HANDWERKSWIRTSCHAFTLICHE STUDIEN, BAND 72, DUDERSTADT, VERLAG MECKE DRUCK, 2005
- NORTH, K., Das Kompetenzrad, in: Handbuch Kompetenzmessung, hrsg. von G. Erpenbeck und L. v. Rosenstiel, Stuttgart, 2003, S. 200
- REMER, A., Management im Dilemma – von der konsistenten zur kompensatorischen Managementkonfiguration, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 6/2001, S. 353 – 375
- ROHRLACK, K., Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen, München/Mering, 2008
- SEMPER, L. U.A., Die Neue Handwerker Fibel, Für die Vorbereitung auf die Meisterprüfung / Prüfung Technischer Fachwirt (HWK), 3. Bd., 45. Aufl., Bad Wörishofen, 2006
- ZENTRALVERBAND DES DEUTSCHEN HANDWERKS (ZDH), Das Handwerk, Zahlen & Fakten 2007, Flyer, Berlin