Wie Chefs ihr Team voranbringen

Moderne Führung im Handwerk – Emotionale Bindung ersetzt Autorität – Unzufriedene Mitarbeiter schaden Betrieben VON STEFFEN RANGE

Der Fachkräftemangel, veränderte Erwartungen der Belegschaft und die Digitalisierung fordern einen Wandel im Führungsstil. Wer als Chef auf alte Muster setzt, riskiert den langfristigen Erfolg des Betriebs. Doch mit zeitgemäßer Führung können Handwerkschefs ihr Team motivieren und langfristig binden. Die Deutsche Handwerks Zeitung hat Studien, Bücher und Vorträge ausgewertet und stellt vor, welche Trends für Chefs im Handwerk interessant sind.

Die Zeiten, in denen der strenge Vorgesetzte einsam durchregieren konnte, sind vorbei. Eine Umfrage des Marktforschungsinstitutes Gallup aus dem vergangenen Jahr zeigt: Nur neun Prozent der Beschäftigten sind ihrem Arbeitgeber emotional verbunden. 78 Prozent machen Dienst nach Vorschrift. „Quiet Quitting" heißt das Phänomen: Die Mitarbeiter sind da - aber nicht mehr wirklich dabei. Keine Eigenverantwortung, kein Mitdenken, kein Impuls von innen. Nur das, was gerade noch durchgeht. Für Unternehmen ist das gefährlich. Denn wer Dienst nach Vorschrift macht, sabotiert nicht das Projekt, sondern die Kultur.

Führung, die das ignoriert, zahlt doppelt: Mit Produktivität - und mit den Engagierten, die irgendwann die Lust verlieren. Es gibt jedoch Möglichkeiten, diesen Problemen vorzubeugen - und das beginnt mit der eigenen Führungsrolle.

Von der Ansage zur Zusammenarbeit

Mitarbeiter erwarten heute, dass sie Verantwortung übernehmen dürfen und aktiv eingebunden werden. Christian Conrad, Experte für Unternehmenskultur, hält fest: Niemand verlasse sein Unternehmen wegen des Gehalts - aber wegen mangelnder Wertschätzung, fehlender Entwicklungsmöglichkeiten und schlechter Führung. Moderne Führung im Handwerk sollte zunächst auf klarer Kommunikation fußen. Ziele, Erwartungen und Abläufe müssen verständlich erklärt werden. Das gibt Orientierung - und fördert Eigenverantwortung. Ohne Lob und Feedback geht nichts mehr.

Dabei haben es Handwerksbetriebe sogar leichter als andere Wirtschaftszweige wie etwa Behörden und der Öffentliche Dienst. Denn trotz aller Herausforderungen gehen viele Handwerker gerne zur Arbeit. Studien wie die Erhebung „So gesund ist das Handwerk" der IKK Classic belegen: Handwerker sind im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überdurchschnittlich zufrieden mit ihrem Job. Dennoch müssen moderne Chefs ihren Führungsstil anpassen. Es zählen nicht mehr nur Erfahrung und Fachwissen, sondern auch „Soft Skills" und der Blick für das Team. Drei Entwicklungen sind nach Ansicht von Experten dabei besonders wichtig.

- Kooperative Führung und flache Hierarchien gewinnen an Bedeutung. Immer mehr Betriebe setzen auf Teamarbeit. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, Angestellte erhalten mehr Verantwortung, auch bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Die Folge: Das Betriebsklima verbessert sich, die emotionale Bindung wächst. Gerade jüngere Mitarbeiter wünschen sich einen Chef, der sie als Teammitglied ernst nimmt, regelmäßig Feedback gibt und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.
- Digitalisierung und Flexibilität prägen den Arbeitsalltag. Digitale Tools erleichtern die Organisation, von der Zeiterfassung bis zum Baustellenmanagement. Führungskräfte müssen ihre Teams für neue Technologien fit machen.
- Werteorientierung und Unternehmenskultur werden wichtiger. Respekt, Teamgeist und Verlässlichkeit prägen das Arbeitsklima. Führungskräfte formen diese Kultur durch ihr Vorbild und ihre Entscheidungen.

Kosten schlechter Führung sind hoch

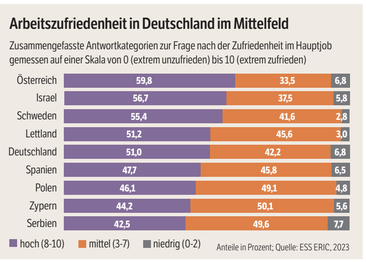
Für die Betriebe ist das kein Selbstzweck. Tatsächlich kann sich kein Unternehmer die Folgen schlechter Führung leisten. Gallup-Zahlen machen deutlich: Mitarbeiter ohne emotionale Bindung fehlen öfter und bringen weniger Leistung. Jeder Fehltag kostet im Schnitt 330 Euro. Hohe Fluktuation belastet die Betriebe. Jeder zweite Beschäftigte denkt über einen Jobwechsel nach. Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung sind enorm. Mit jedem Abgang gehen Erfahrung und Kundenkontakte verloren. Gallup schätzt die volkswirtschaftlichen Kosten durch innere Kündigung für Deutschland auf bis zu 135 Milliarden Euro pro Jahr. Unternehmen, die in gute Führung investieren, profitieren also mehrfach. Sie binden Mitarbeiter langfristig, reduzieren Fehlzeiten und steigern die Produktivität.

Wer seinen Führungsstil verändern will, beginnt am besten mit einer ehrlichen Bestandsaufnahme: Wo stehen Betrieb und Team? Die Coachin und Bestseller-Autorin Karin Kuschik rät dazu, sich selbst die richtigen Fragen zu stellen. Nicht umsonst lautet der Untertitel ihres neuen Buches „Wie durch kluge Selbstführung ganz nebenbei Klarheit entsteht". Sinnvoll ist es, Feedback einzuholen und gezielt Weiterbildungen zur Führungskompetenz zu nutzen. Die Handwerkskammern bieten hilfreiche Seminare an. Kleine, konsequente Veränderungen wie regelmäßige Gespräche und mehr Delegation treiben den Wandel Schritt für Schritt voran. Entscheidend ist, dass Führungskräfte offen für Feedback bleiben und gemeinsam mit dem Team eine Kultur des Vertrauens entwickeln.

3 Jahre
lang beim derzeitigen Arbeitgeber? Diese feste Absicht haben laut Gallup-Studie nur noch 34 Prozent der Beschäftigten in Deutschland.

Arbeitszufriedenheit in Deutschland im Mittelfeld

Zusammengefasste Antwortkategorien zur Frage nach der Zufriedenheit im Hauptjob gemessen auf einer Skala von 0 (extrem unzufrieden) bis 10 (extrem zufrieden)



Anteile in Prozent; Quelle: ESS ERIC, 2023

Vertrauen in Vorgesetzte nimmt drastisch ab

Aussage: „Ich vertraue meinem Vorgesetzten/meiner Vorgesetzten."

Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2024

Positive Emotionen spenden Energie

Leistungsfähigkeit und -bereitschaft hängen stark vom psychischen Wohlbefinden ab. Deshalb sollten Führungskräfte ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter Momente des Glücks und der Zufriedenheit empfinden GASTBEITRAG VON ELKE KATHARINA MEYER, FRANK NESEMANN UND THOMAS ACHIM WERNER

Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und ihrem Leben meistern Herausforderungen leichter, sind gesünder und haben eine höhere Resilienz als andere Menschen. Auch die Medizin und Psychologie haben dies erkannt und versuchen, dieses Wissen gezielt zu nutzen - zum Beispiel zur Gesundheitsförderung. In der Management- und Führungslehre wird ihr eine immer größere Bedeutung beigemessen.

Eine Vorreiterin dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson, die zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie zählt. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Dankbarkeit unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern. Sie fördern zudem unsere geistige Flexibilität und Kreativität sowie Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und zu pflegen.

Durch dieses Offensein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen - beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen ihrerseits positive Emotionen, so dass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern - also unsere Resilienz erhöht.

Positive Emotionen sind für Fredrickson zudem der Nährboden für ein persönliches Wachstum. Denn wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen, gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt und unsere körperliche und geistige Gesundheit sowie unser Leistungsvermögen steigert.

Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Doch wann entstehen solche Mikro-Momente? In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden hingegen empfinden wir unter anderem, wenn wir anderen etwas Gutes tun, unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt. Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit und Lebensfreude als ein hedonistisches - ohne letzteres gering zu schätzen.

Eine besondere Rolle unter den positiven Emotionen spielt die Hoffnung. Denn sie ist anders als die Emotionen Freude, Dankbarkeit, Stolz stets zukunftsorientiert. Hoffnung bezeichnet, das gerade in schwierigen Situationen so wichtige Erwartungsgefühl, dass positive Veränderungen erreicht und Herausforderungen gemeistert werden können. Sie ist der Motor, der Menschen dazu bringt, aktiv zu werden, weil sie daran glauben, etwas bewirken zu können. Deshalb ist es auch eine Führungsaufgabe, die Hoffnung der Mitarbeiter zu stärken.

Das können Führungskräfte unter anderem, indem sie ihren Mitarbeitern vor Augen führen, welche Herausforderungen sie schon gemeistert haben, von denen sie zunächst glaubten „Ich schaffe ..." oder „Wir schaffen das nicht". Oder ihnen Strategien vorstellen, wie andere Personen oder Organisationen ähnliche „Krisen" bewältigt haben. Oder ihnen vor Augen führen, welche Ressourcen ihnen zum Meistern der Herausforderungen zur Verfügung stehen. Dies können Führungskräfte jedoch nur glaubhaft und effektiv, wenn sie selbst einen positiven Zukunftsblick haben und dies ausstrahlen und in einem lebendigen Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen und deshalb wissen, was diese gerade zum Aufrechterhalten ihrer Zuversicht und Handlungsfähigkeit brauchen.

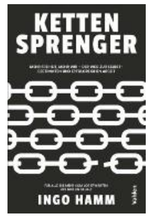
Achtsamkeit für das eigene Befinden

Dies setzt wiederum eine hohe Achtsamkeit voraus - und zwar für das Befinden der eigenen Person, das Befinden des Gegenübers sowie die Erfordernisse der jeweiligen Situation. Eine hohe Achtsamkeit für das eigene Befinden als Führungskraft ist nötig, weil dieses sich automatisch auf das Verhalten und Wirken im Mitarbeiterkontakt auswirkt. So strahlen Führungskräfte, die sich am Rande eines Burn-outs bewegen, zum Beispiel nicht die nötige Energie aus, die es zum Aktivieren der Mitarbeiter braucht. Die hierfür erforderliche Sensibilität und Achtsamkeit müssen Führungskräfte heute mehr denn je trainieren, denn nur dann können sie in ihrem Umfeld ein Milieu kreieren, in dem ihre Mitarbeiter sich wohl fühlen und gerne engagieren - unter anderem, weil sie bei ihrer (Zusammen-)Arbeit immer wieder Mikro-Elemente des Glücks und der Zufriedenheit verspüren, die sie als Person wachsen und gedeihen lassen.

Die Autoren: Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner haben das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern" verfasst. Gemeinsam bilden sie das Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides, Berlin/Braunschweig, das auf das Themenfeld Positive Führung und Leadership spezialisiert ist.

Lesetipps für Chefs

Diese Ratgeber bringen Führungskräfte voran und zeigen Trends in Betriebsorganisation und Teamaufbau



Mehr als nur ein Arbeitsplatz

In „Kettensprenger" hinterfragt Ingo Hamm aktuelle Arbeitsmodelle und zeigt einen Weg zu mehr Selbstbestimmung und Teamgeist. Die Zukunft der Arbeit liegt weder im reinen Homeoffice noch im klassischen Büro, sondern in einer Balance aus individueller Freiheit und echtem Wir-Gefühl. Mit psychologischer Expertise erläutert er fünf Motivationstypen und vier Führungsstile. Besonders praxisnah: konkrete Schritte für Arbeitnehmer und Führungskräfte, um in einer hybriden Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Ein inspirierendes Buch für alle, die Arbeit neu denken wollen. **str**

Kettensprenger. Der Weg zur selbstbestimmten und erfolgreichen Arbeit; Verlag Franz Vahlen; 16,90 Euro; ISBN: 978-3-8006-7772-6

Hoffnung als Führungsstrategie

In „Führungskräfte als Hoffnungsträger" zeigt Ben Schulz, wie Führung in Krisenzeiten gelingt. Durch Selbstreflexion, klare Kommunikation und innovative Ansätze werden Leser dazu ermutigt, ihre Rolle aktiv zu gestalten und ihrem Team Orientierung und Zuversicht zu geben. Mit praxisnahen Strategien und Beispielen aus dem eigenen Alltag vermittelt Schulz, wie Führungskräfte Vertrauen stärken und langfristige Erfolge sichern können. Dieses Buch ist ein wertvoller Begleiter für alle, die in unsicheren Zeiten Verantwortung übernehmen wollen. **str**

Führungskräfte als Hoffnungsträger. Durch Selbstreflexion und adaptive Strategien in Krisenzeiten bestehen; Remote; 20 Euro; ISBN: 978-1-9600-0487-1

Raus aus dem Hamsterrad

Faulheit als Erfolgsstrategie? Ein neues Buch zeigt, wie das geht. Der Managementexperte Uwe Seebacher entlarvt den Mythos der ständigen Produktivität und beweist: Wer klug faul ist, arbeitet effizienter und lebt zufriedener. Mit Templates, Selbstreflexion und der Kunst des Nein-Sagens führt er zu einem neuen Arbeits- und Lebensmodell. Von Zeitmanagement über Kreativitätstechniken bis hin zur Stressreduktion – ein praktischer Wegweiser für alle, die viel erreichen wollen, ohne sich dabei mehr als nötig zu verausgaben. Das Fazit: Die Zukunft gehört den effizient Faulen. **sg**

Effizient faul – Minimaler Aufwand. Maximaler Ertrag; edition A; 25 Euro; ISBN: 978-3-99001-804-0

Die Kunst der Widerstandsfähigkeit

„Der Resilienzfaktor" von Carolin Giesemann und Ines Bruckschen ist ein lebensnaher Leitfaden für alle, die in einer unsicheren Arbeitswelt souverän bestehen wollen. Mit Humor, anschaulichen Beispielen und wissenschaftlichem Fundament zeigen die Autorinnen, wie Resilienz nicht nur Krisen meistern, sondern auch berufliche Chancen eröffnen kann. Reflexionsfragen und Tools laden zum Mitmachen ein und machen das Buch zu einem wertvollen Begleiter – ob beim Berufseinstieg, im Alltagstrubel oder in der beruflichen Neuorientierung. **str**

Der Resilienzfaktor. Was dich langfristig erfolgreich macht; Murmann Verlag; 25 Euro; ISBN: 978-3-86774-812-4

Raus aus der Effizienzfalle

„Richtig widerstehen" ist ein erfrischendes Plädoyer gegen die Fixierung auf Effizienz. Die Autoren Stefan Kaduk und Dirk Osmetz zeigen, dass Organisationen in unsicheren Zeiten strapazierfähiger werden müssen – durch Redundanz, kluge Verschwendung und Experimente. Praktische Impulse und sechs Experimentierfelder machen das Buch zu einem inspirierenden Begleiter für alle, die den Mut haben, Routinen zu hinterfragen und Neues auszuprobieren. Ein Weckruf für zeitgemäßes Management: Schluss mit dem alten Effizienzdenken. **str**

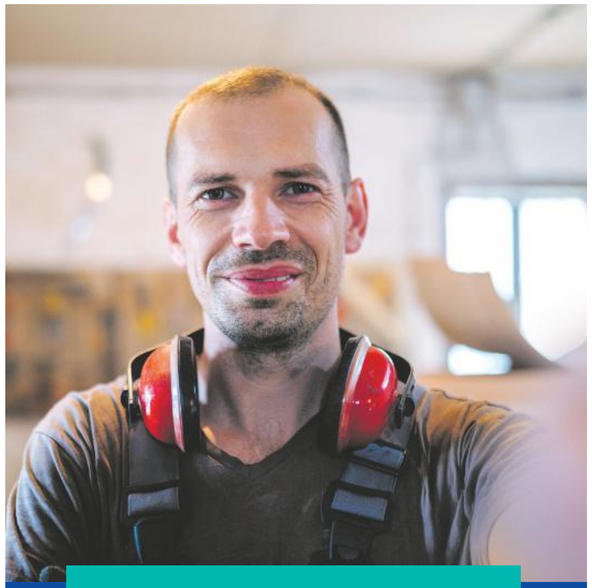
Richtig widerstehen. Der Weg zur strapazierfähigen Organisation; Murmann Verlag; 33 Euro; ISBN: 978-3-86774-771-4

50 Fragen machen das Leben leichter

Karin Kuschik zeigt, wie gezielte Fragen den Alltag von Grund auf verändern können. Mit einer Mischung aus cleveren Antworten, praktischen Tipps und humorvollem Tiefgang lädt die Selbstführungsexpertin dazu ein, den Blickwinkel zu wechseln. Ein inspirierendes Buch, das Handwerkern und Unternehmern gleichermaßen hilft, klarer und souveräner Entscheidungen zu treffen – beruflich wie privat. **str**

50 Fragen, die das Leben leichter machen; Ullstein Verlag; 20 Euro; ISBN: 978-3-54807-332-3

Alle erwähnten Bücher ganz einfach bestellen unter www.holzmann-medienshop.de/dhz



SIGNAL IDUNA
füreinander da

Ich will kein 08/15, sondern 100 % Top-Leistung.

Mit mehr Leistungen für Selbstständige da: unsere PKV mit günstigem Einstiegstarif und vielfältigen Wahlmöglichkeiten.
Jetzt mehr über unsere private Krankenversicherung erfahren.

signal-iduna.de/selbststaendig