

Wer **LEISTUNG** will, muss das **Wir** leben

Vertrauen, Transparenz, Eigenverantwortung: Noch klappt das neue Arbeiten nicht in jedem Betrieb. Sie wollen das ändern? Dann nehmen Sie an der Studie der Akademie Zukunft Handwerk teil – und erhalten Sie kostenfrei Ihren New-Work-Matchplan.

Autorin **Kerstin Meier** Fotograf **Jörg Brockstedt**

R

Regelmäßige Mitarbeitergespräche, eigenverantwortliches Arbeiten, Transparenz bei Zahlen und Prozessen sowie eine Gewinnbeteiligung: Bei Schröder Elektrotechnik in Rellingen gehören viele Errungenschaften der neuen Arbeitswelt längst zum Alltag. Als Mitglied der Akademie Zukunft Handwerk (AZH), einem auf die Weiterbildung von Handwerkern spezialisierten Bildungsanbieter in Alsdorf, haben Firmenchef Kai Schröder und sein Team bereits erfolgreich die von der AZH angebotene Qualifizierung und Zertifizierung zum 1A-Arbeitgeber durchlaufen.

Für den Diplomingenieur ist das jedoch kein Grund, sich auf den Lorbeeren auszuruhen: „Ich nutze jede Chance, um herauszufinden, an welchen Stellschrauben wir arbeiten müssen, um den Betrieb

Loyalität ist keine Einbahnstraße

Laut Umfrage von New Work SE zur Arbeitgebertreue ist das loyale Verhalten der Mitarbeiter für viele Chefs selbstverständlich. Die mangelnde Anerkennung des Engagements führt längerfristig zu Frustration und Dienst nach Vorschrift, sodass eigenverantwortliches Arbeiten nicht (mehr) stattfindet.

Meine Loyalität wird wahrgenommen und sie wird vom Arbeitgeber geschätzt

45%

Meine Loyalität wird wahrgenommen, wird aber vom Arbeitgeber kommentarlos hingenommen

31%

Meine Loyalität wird vom Arbeitgeber nicht wahrgenommen und ich finde das schade

19%

Meine Loyalität wird vom Arbeitgeber nicht wahrgenommen, aber das ist mir egal

5%

Quelle: New Work SE, Umfrage „Arbeitgebertreue 2025: Was Beschäftigte bei ihrem Unternehmen hält“

noch besser auf die Belange der Mitarbeiter auszurichten.“

Als Schröder deshalb von Akademievorstand Rolf Steffen angesprochen wurde, ob er bei der gemeinsam mit der Fachhochschule des Mittelstands in Köln durchgeführten Studie zu Führungskultur und Mitarbeiterorientierung mitmachen wolle (siehe Seite 40), musste er nicht lange überlegen. Schließlich erhoffte er sich durch die getrennte und anonyme Befragung von Chef und Mitarbeitern wertvolle Infos zu Lage und Stimmung im Betrieb, die er im Feedbackgespräch mit dem Team so nicht bekommt.

TEAM DENKT ANDERS ALS DER CHEF

Da Transparenz und Teilhabe für alle seit Jahren selbstverständlich sind, offenbarte die Umfrage tatsächlich wenig Überraschendes, doch bei einem Punkt lagen Chef- und Teammeinung weit auseinander: „Nach Ansicht des Teams ist die Abhängigkeit des Betriebs vom Inhaber tatsächlich nicht so groß, ich habe da jedoch wirklich eine ganz andere Wahr- >



SERIE MITARBEITER- ORIENTIERUNG

#1 Umfrage: Wissen, was das Team will

#2 Vertrauen: Den Rahmen
abstecken

#3 Weiterbildung: Das
Level heben

#4 Fehlerkultur: Mut
machen statt nehmen

#5 Teilhabe: Gute Leistung
belohnen

#6 Gesundheit: Fitness
rauf, Fehlzeiten runter



»Wir reden viel
im Team, doch
die Studie hat
eine andere
Qualität als das
Feedback bei
Gesprächen.«

Kai Schröder (hinten, 2. von links),
Diplomingenieur und Inhaber von Schröder
Elektrotechnik in Rellingen.

Studie 15 Minuten für eine moderne Unternehmenskultur

Mit der bundesweiten Marktstudie für Chefs und Mitarbeiter im Handwerk will die Akademie Zukunft Handwerk (AZH) in Alsdorf Betriebe aus allen Handwerksbranchen und Regionen dabei unterstützen, eine moderne und zukunftsfähige Unternehmenskultur zu etablieren.

WER SIND DIE INITIATOREN?

Die Akademie Zukunft Handwerk AG mit Sitz in Alsdorf ist eine von Handwerksmeister Rolf Steffen gegründete Bildungseinrichtung, die nach dem Motto „Aus der Praxis für die Praxis“ ein breites Themenspektrum an Aus- und Weiterbildung für Chefs und Mitarbeiter bietet. Die Studie zu Führungskultur und Mitarbeiterorientierung wird wissenschaftlich begleitet von der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Köln.

WAS SIND DIE ZIELE?

Durch die individuelle Auswertung für jeden Betrieb erhalten alle Teilnehmer eine unverfälschte Einschätzung, wo ihr Unternehmen bei der Mitarbeiterorientierung im Handwerk steht, welche Faktoren die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter negativ beeinflussen und wie sich Einsatzbereitschaft und Mitarbeiterbindung verbessern lassen.

WIE VIEL KOSTET DIE TEILNAHME?

Die Teilnahme inklusive einer individuellen Auswertung für jeden Betrieb ist kostenfrei.

WIE LÄUFT DIE BEFRAGUNG?

Der Chef registriert seinen Betrieb und erhält dann die Zugangscodes für die Chef- und Mitarbeiterbefragung sowie den Abschlussreport. Während der Chef seinen Code nutzt, um in circa 15 Minuten die 45 Fragen zu beantworten, können die Mitarbeiter über den Teamcode anonym ihre persönliche Einschätzung zu den gleichen Fragestellungen abgeben. Haben dies alle getan, kann der Chef den Abschlussreport herunterladen, in dem die Antworten von Chef und Mitarbeitern gegenübergestellt werden.

WARUM LOHNT SICH DAS MITMACHEN?

Mit dem Abschlussreport erhält jeder Firmenchef ein authentisches Stimmungsbild, das die Meinungen von Chef und Mitarbeitern zu den für die Zukunftssicherung des Betriebs relevanten Themen auf den Punkt bringt.

Wichtig: Teilnehmen können alle Betriebe, die mindestens fünf Mitarbeiter beschäftigen.

Jetzt gleich anmelden und mitmachen:
<https://studie.zukunft-handwerk.de>

nehmung.“ Schließlich, so Schröder, sei er als Chef noch stark in das Tagesgeschäft eingebunden, was auch der Betriebsausrichtung auf „Kleinkram und Kurzfristiges“ sowie der Tradition als „Dorfelektriker“ geschuldet ist.

Wie im Betrieb üblich und von den Machern der Studie empfohlen, wird Kai Schröder die unterschiedlichen Ansichten in Ruhe mit dem Team besprechen: „Es gibt schließlich kaum eine höhere Wertschätzung, als die Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen.“ Schließlich sei es bei dem akuten Fachkräftemangel sinnlos, erst dann etwas zu verändern, wenn Mitarbeiter abwandern: „Die Teilnahme an der Studie zeigt, wohin sich der Betrieb bewegen muss.“

NEW WORK OFT NOCH KEIN THEMA

Noch fällt es jedoch vielen Chefs im Handwerk schwer, sich konkret mit den Chancen und Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu beschäftigen. Wie die empirische Masterarbeit „Neues Arbeiten im Handwerk“ von Johanna Lehmann und Melanie Fütz an der Fachhochschule Eberswalde zeigt, ist weder der Fachbegriff „New Work“ noch die deutsche Variante „Neues Arbeiten“ so richtig bei den Handwerkern angekommen.

Allerdings sahen es fast alle im Rahmen der Masterarbeit befragten Betriebsinhaber als notwendig an, ihre Arbeitsbedingungen stärker an den Bedürfnissen der Mitarbeiter auszurichten, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Wer das versäumt, hat nach den Erkenntnissen der Masterstudentinnen keine allzu positiven Perspektiven: „Betriebe mit modernen Arbeitsbedingungen werden als zukunftsfähig eingeschätzt, während Unternehmen ohne Anpassungen als zunehmend gefährdet gelten“, so das nüchterne Fazit der Masterarbeit.

WISSEN, WAS DAS TEAM DENKT

Doch wie kann jeder Betrieb möglichst schnell und zuverlässig für sich herausfinden, was für das eigene Team tatsächlich wichtig ist? Ralph Pusch, Inhaber des gleichnamigen Heizung-Sanitär-Betriebs im mecklenburgischen Crivitz, hat die Studie der Akademie Zukunft Handwerk genutzt, um ein objektives Bild darüber zu bekommen, wie seine Mitarbeiter den Betrieb erleben: „Die Studie liefert messbare, neutrale Daten zur Führungskultur im jeweiligen Betrieb, das ist viel wertvoller als das Bauchgefühl.“



»Die sehr hohe Identifikation des Teams hat mich wirklich überrascht.«

Ralph Pusch, Inhaber der Pusch Heizung-Sanitär GmbH im mecklenburgischen Crivitz.

»MITDENKEN muss man nicht nur wollen, sondern auch KÖNNEN«

Während immer mehr Chefs im Handwerk mangelndes Engagement und Desinteresse der Mitarbeiter wahrnehmen, klagen diese oft über chaotische Arbeitsbedingungen sowie mangelnde Transparenz und fehlendes Feedback. Um herauszufinden, ob Chef und Teams wirklich bereit sind für eine zeitgemäße, mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, hat die Akademie Zukunft Handwerk AG (AZH) in Alsdorf eine bundesweite Studie gestartet. Im Interview erklärt AZH-Vorstand Rolf Steffen die Ziele der Studie – und wie Unternehmer von der Teilnahme profitieren.

handwerk magazin: Sie kennen das Handwerk als Unternehmer und AZH-Vorstand seit Jahrzehnten. Was ist die Ursache dafür, dass scheinbar immer weniger Mitarbeiter Verantwortung übernehmen wollen?

Rolf Steffen: Sie haben mit „scheinbar“ schon das richtige Wort gebraucht. Doch ist das wirklich so oder bilden wir uns das nur ein? Ich behaupte, dass die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung heute genauso groß oder klein ist wie früher. Vielleicht gibt es heute bei den Azubis oder Gesellen eine gewisse Sättigung und sie wollen es nicht genauso machen wie die „Alten“. Doch ich bin fest überzeugt: Wenn man den Mitarbeitern Gestaltungsspielraum gibt und die Arbeit einen Sinn macht, entwickeln sie ganz von selbst eine intrinsische Motivation. Damit das gelingt, müssen sich die Unternehmer jedoch intensiv mit den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen. Das ist in den letzten Jahren durch den Auftragsboom im Handwerk oft zu kurz gekommen.

Viele Chefs reagieren mit Druck und immer mehr Regeln auf scheinbar mangelhaftes Engagement. Eine gute Idee?

Druck erzeugt Gegendruck und Regeln bringen nur etwas, wenn das Nichteinhalten auch sanktioniert wird. Allerdings haben viele Chefs heute Angst vor Konflikten, weil sie auch die schwachen Mitarbeiter, die sich nicht an die Vorgaben halten, dringend brauchen. Das wiederum frustriert Chef und Leistungsträger gleichermaßen, die Leistungsbereitschaft im Team geht insgesamt zurück.

Wie lässt sich die Abwärtsspirale verhindern?

Die Schlüsselfrage ist für mich immer: Kann ein Mitarbeiter nicht, weil er nicht will – oder weil



Rolf Steffen, Vorstand der Akademie Zukunft Handwerk (AZH) in Alsdorf.

er nicht die Fähigkeiten dazu hat? Ich erlebe es oft, dass Mitarbeiter mit einer Aufgabe betraut werden, ohne dass sie dafür vorher durch eine Weiterbildung oder Schulung befähigt wurden. Das geschieht oft aus einer gewissen Bequemlichkeit heraus, ist aber für beide Seiten ungut: Während der Mitarbeiter überfordert ist, ärgert sich der Chef über die mangelnde Leistungsbereitschaft.

Was braucht es im Handwerk für eine wertschätzende Unternehmenskultur?

Als Chef muss ich meine Mitarbeiter überzeugen und ihnen motivierende Rahmenbedingungen bieten, damit sie Befriedigung finden in ihrer Arbeit. Dazu gehört vor allem Transparenz. Wenn die Mitarbeiter wissen und verstehen, dass sich der Chef keine goldene Nase verdient, sondern die für die Kostendeckung und Gewinn notwendige Rendite bei jedem Auftrag wieder neu vom Team erarbeitet werden muss, können sie ihren Beitrag viel besser einordnen. Klare, für alle transparente Ziele pro Auftrag motivieren nicht nur, sondern geben allen im Team die Chance, am Erfolg teilzuhaben.

Wie kann die Teilnahme an der Studie dabei helfen, die richtigen Maßnahmen auf dem Weg zu einer mitarbeiterorientierten Firmenkultur zu finden?

Sie kann dem Chef vor allem Klarheit darüber geben, welche Meinungen es im Team gibt, und die Unterschiede zwischen Chef- und Teamwahrnehmung aufdecken. Dabei gibt es für beide Seiten erfahrungsgemäß immer einige Überraschungen. Das ist aber nicht schlimm, sondern ein wunderbarer erster Aufschlag, um mit dem Team ein Konzept für die Weiterentwicklung der Firmenkultur zu erarbeiten, das alle gemeinsam leben wollen.

Denn das kann, bei aller Erfahrung als Unternehmer, durchaus täuschen. So schätzt Ralph Pusch die Abhängigkeit vom Inhaber weniger stark ein als das Team, schließlich läuft der Betrieb auch bei längerer Abwesenheit des Chefs stabil weiter. Darüber hinaus offenbarte die Studie, dass nicht alle Mitarbeitergruppen gleichermaßen in die sehr umfassenden Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen wurden. „Die Umfrage deckt die blinden Flecken auf, das ist ein echter Mehrwert“, erklärt Pusch.

Insgesamt wurde die Weiterbildung nach Einschätzung von Studieninitiator Rolf Steffen durch die gute Auftragslage nach der Coronapandemie oft vernachlässigt: „Das fällt den Chefs jetzt auf die Füße, schließlich müssen sie ihre Teams erst dazu befähigen, die neuen Herausforderungen zu bewältigen.“ Was einem Mitarbeiter häufig als Sturheit oder Motivationsmangel ausgelegt werde, sei oft einfach Überforderung (mehr dazu siehe Interview links).

BAUCHGEFÜHL KANN TÄUSCHEN

Die Folgen kennt Rolf Steffen aus langjähriger Erfahrung: „Der Mitarbeiter wird sehr eng geführt, worauf dieser oft mit Dienst nach Vorschrift reagiert.“ Mangels offener Gespräche sinkt die Motivation weiter, die Fehlzeiten steigen und der Mitarbeiter kündigt frustriert.

Kann das einem erfahrenen Unternehmer überhaupt passieren, schließlich hat er doch ein gutes Gefühl dafür, wie seine Mitarbeiter ticken? Kai Schröder und Ralph Pusch, beide seit mehr als 20 Jahren am Markt, sind froh darüber, sich nicht nur auf ihr Bauchgefühl verlassen zu haben, sondern die realen Unterschiede zwischen Chef- und Mitarbeiterwahrnehmung jetzt zu kennen – und raten jedem Unternehmer zur Teilnahme an der kostenfreien Studie: „Sie schafft eine objektive Grundlage für echte Weiterentwicklung – und genau das braucht das Handwerk heute.“ **hm**

kerstin.meier@handwerk-magazin.de



Themenseite New Work

Von Arbeitszeiten bis zum Wir-Gefühl – wir erklären, wie die neue Arbeitswelt im Handwerk funktioniert:

handwerk-magazin.de/new-work