

A close-up photograph of a bricklayer working on a brick wall. The worker is wearing a grey t-shirt and white work gloves with blue polka dots. They are using a trowel to apply mortar to a brick. The wall is made of reddish-brown bricks with visible mortar joints. The lighting is bright, casting shadows on the bricks.

In Führung gehen

Mitarbeiterbindung im Handwerk

Agenda für heute

- Check-In
- Was macht gute Führung aus?
- Wertschätzung als Motivationsbooster
- Positive Führung
- Feedback richtig geben
- Positive (Arbeits-)Beziehungen
- Mitarbeiterkommunikation neu gedacht
- Bewerbungsgespräche meistern
- Abschluss



Silvie Soethe

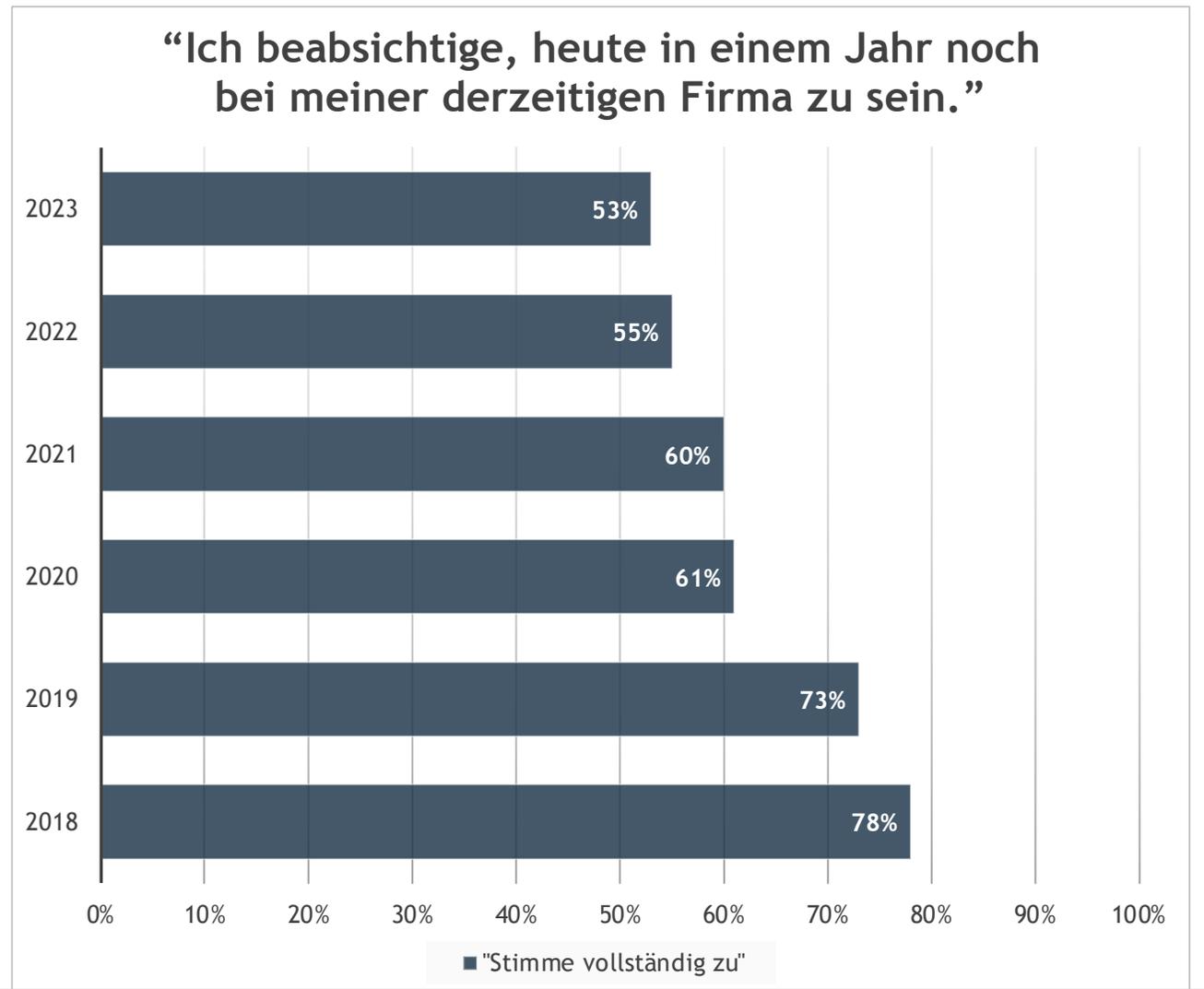
- Personalmanagerin aus Paderborn
- Seit 2015 im Personalbereich
- Begleitung von KMUs in Personalthemen
 - Beratung von Mitarbeiterbindung
 - Schulungen und Einzelbegleitung von Führungskräften
 - Mitarbeiterzufriedenheitsabfragen
 - Externe Vertrauensperson
- Arbeits- und Organisationspsychologie als Grundlage



Meine Mission:
Die Arbeitswelt ein kleines Stückchen besser machen!

Wechsel- bereitschaft

Stand 2023



Quelle: Gallup Engagement Index 2023 Deutschland

10 meistgenannte Gründe, warum Mitarbeiter bleiben

Karrieremöglichkeiten

Spannende Aufgaben und Herausforderungen

Bedeutsame Arbeit und die Gewissheit, einen echten Beitrag zu leisten

Nette Kolleginnen und Kollegen

Gute, kompetente Führungskraft

Mitglied in einem funktionierenden Team zu sein

Anerkennung für gute Leistung

Unabhängigkeit und Eigenverantwortung

Flexible Arbeitszeiten

Faire Vergütung und Zulagen



Was ist Führung?



Führung bedeutet, Menschen zu inspirieren, zu motivieren, zu leiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Es geht darum Teams zu befähigen und zu unterstützen, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Führungs- vs. Managementkompetenzen



Direkter
Einfluss auf MA



Indirekter
Einfluss auf MA

Was macht gute Führung aus?

Klare, offene, ehrliche und regelmäßige Kommunikation

Klare Vision (Zukunft des Betriebes, des Teams und der Projekte)

Lebt die Vorbildfunktion

Fachliche und zwischenmenschliche Kompetenz

In Notfällen ruhig und entschlossen handeln

Fähigkeit zu motivieren und zu inspirieren

Aufrichtiges Interesse am Menschen

Wertschätzung 

Wertschätzung

Beispiele aus der Praxis



Lob und Anerkennung

- Leistungen anerkennen, Lob aussprechen
- In Besprechungen, auf Baustelle, schriftliche Dankesnotiz



Mitarbeiterentwicklung

- Chef investiert in Entwicklung seiner Mitarbeiter
- Signalisiert, dass er an ihrer Zukunft interessiert ist und ihnen berufliche Perspektive bietet
- Regelmäßige Feedback- / Entwicklungsgespräche



Beteiligung an Entscheidungen

- Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, die ihre Arbeit betreffen
- Signalisiert, dass ihre Meinungen und Ideen geschätzt werden
- Schafft ein Gefühl der Mitbestimmung und des Mitdenkens

Wertschätzung

Beispiele aus der Praxis



Feedback und konstruktive Kritik

- Regelmäßiges Feedback über die Leistung der Mitarbeiter ist eine Möglichkeit, Wertschätzung zu zeigen.
- Sowohl Lob als auch konstruktive Kritik
- Dies zeigt, dass der Chef sich um die berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiter kümmert und ihnen dabei hilft, sich zu verbessern.



Teamevents

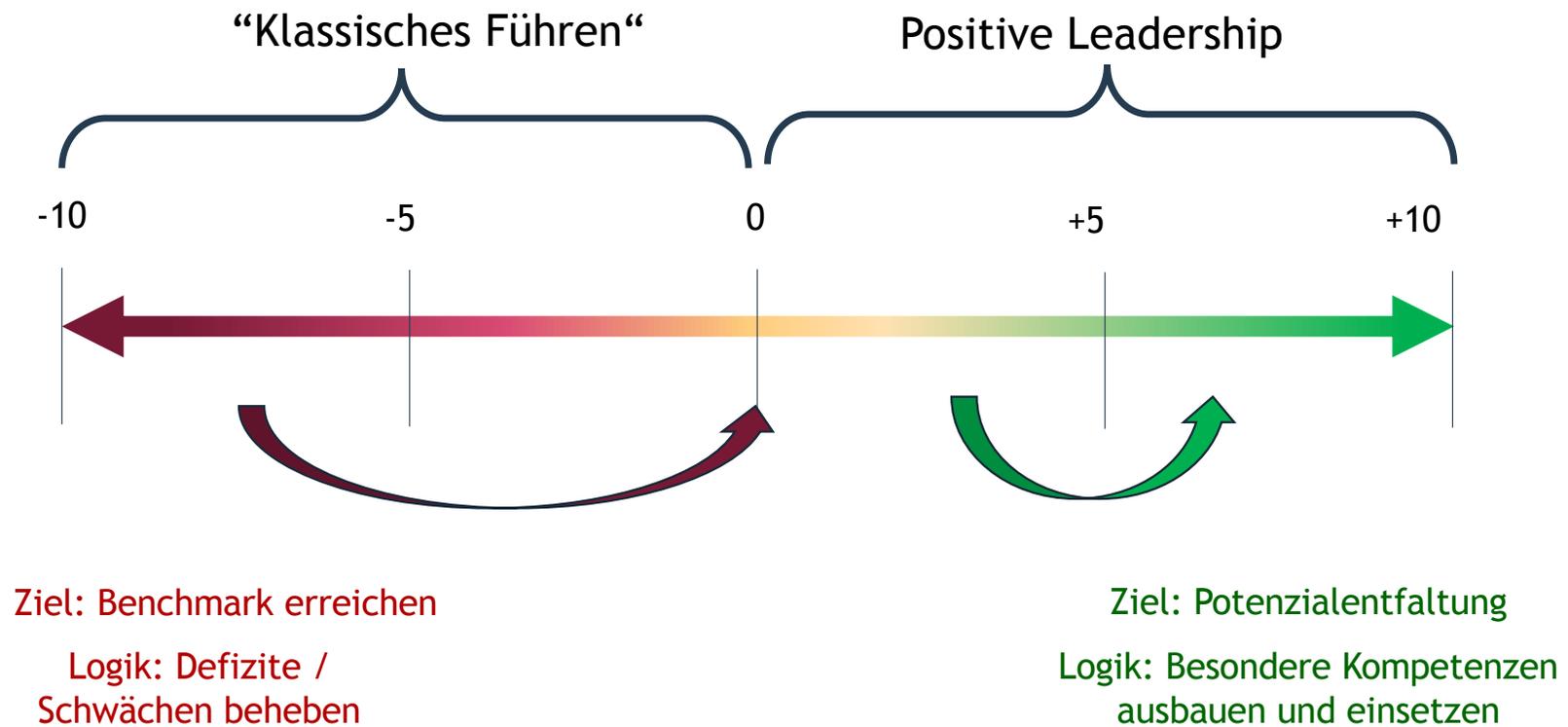
- Zusammenarbeit und den Teamgeist zu stärken
- Durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeit können Mitarbeiter enger zusammenwachsen
- Stärkt Vertrauen, Kommunikation und Zusammenhalt
- Anerkennung der harten Arbeit

Positive Leadership

PERMA-Lead



Positive Leadership - Logik



PERMA-Modell nach Seligman



Positive Emotions

Positive Emotionen
erleben



Engagement

Engagement,
Einsatz von
Stärken



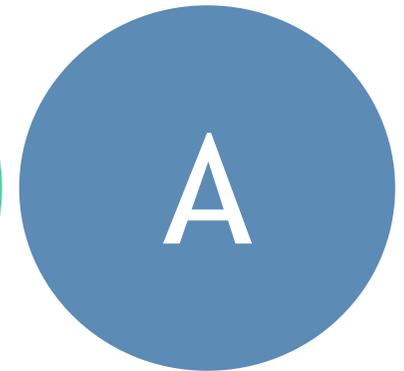
Relationships

Vertrauensvolle,
gesunde
Beziehungen



Meaning

Sinnhaftigkeit
erleben



Accomplishments

Zielsetzung und
Erfolge feiern

Ist PERMA am Arbeitsplatz so etwas wie eine Nährstofflösung für positive, messbare Auswirkungen?



Positive Leadership **PERMA-Lead**



P

Positive Emotions

Ermöglicht
positive
Emotionen

Best Practices

Erfolgserebnisse teilen

Pausenrituale

Belohnung für unfallfreies Arbeiten

Teamfrühstück / Grillabende

Positives Morgen- / Tagesabschlussritual

Dankesnotizen

Kundenzufriedenheit teilen

Humor



E

Engagement

Fördert
individuelles
Engagement

Best Practices

Eigenverantwortung fördern

In Entscheidungen aktiv mit einbeziehen

Praxisorientierte Weiterbildungen

Zeit für Problemlösung

Spezialistenrollen

Positiver Projektrückblick

Job-Rotation



R

Relationships

Schafft
tragfähige
Beziehungen

Best Practices

Gemeinsame Mittagspause

Buddy-System

Wertschätzende, respektvolle Kommunikation

Gemeinsame Planung

Anerkennungskultur und kollegiale Unterstützung

Feierabendbier

Konfliktlösung



M

Meaning

Vermittelt
Sinn in der
Arbeit

Best Practices

Kundenzufriedenheit / -feedback teilen

Projekte mit sozialem Impact (z.B. gemeinnützige Zwecke)

Mission und Vision

Langfristige Ziele

Bedeutung der Arbeit / geleister Beitrag

Bedeutung des Handwerks

Transparenz bei Entscheidungen schaffen (das *Warum* erklären)



A

Accomplishment

Macht
Erreichtes
sichtbar

Best Practices



Projekt-Meilensteine

Feedback geben

Erfolgsupdates ("Freitagsmail")

Verkaufsrekorde sichtbar machen

Erfolge analysieren und im Team feiern

Positiver Wochen- / Monats- / Jahresrückblick

Regelmäßige Feedbackgespräche



Life
Hacks

Feedback geben



Strukturierte Methode

Hilft dabei, Feedback klar und spezifisch zu formulieren

Für kritisches und positives Feedback hilfreich

Verhalten wird fokussiert, nicht Person

Empfänger reagiert weniger defensiv

Life Hack

SBI-Methode

Situation - Behaviour - Impact



Situation

In unserer Besprechung gestern, als wir die neue Strategie besprochen haben,...

In unserer Besprechung gestern, als wir die neue Strategie besprochen haben,...

Verhalten

...hast du mehrfach konkrete Lösungsvorschläge gemacht.

...hast du mehrfach Kollegen unterbrochen, bevor sie ihre Gedanken zu Ende äußern konnten.

Wirkung

Das hat dazu beigetragen, dass wir schneller zu einer Entscheidung gekommen sind.

Das hat dazu geführt, dass sich einige Kollegen nicht getraut haben, ihre Meinungen zu teilen, was unsere Diskussion weniger produktiv gemacht hat.



Feed- forward



Methode, die sich von traditionellem Feedback dadurch unterscheidet, dass der **Fokus auf zukünftige Entwicklung und Verbesserung** gelegt wird, anstatt vergangenes Verhalten zu analysieren.

Life Hack

Feedforward

Feedback:

Rückblickend

Es analysiert, was in der Vergangenheit gut oder schlecht gelaufen ist.

Ziel: Verbesserungen für die Zukunft vorzuschlagen, basierend auf dem, was bereits passiert ist.

Feedforward:

Zukunftsorientiert

Es konzentriert sich direkt auf zukünftige Handlungen und gibt Vorschläge, wie jemand eine Aufgabe oder eine Situation besser angehen könnte.

Ziel: Den Fokus auf positive, zukunftsgerichtete Entwicklungen legen, anstatt vergangene Fehler zu betonen.

Life Hack

Feedforward

Beispiel

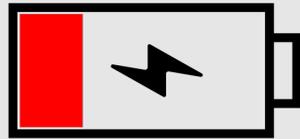
Feedback

„In unserer letzten Besprechung hast du zu wenig auf die Meinungen anderer geachtet. Das hat die Diskussion behindert.“

Feedforward

„In zukünftigen Meetings könntest du noch mehr darauf achten, die Meinungen der Kollegen einzubeziehen, damit wir eine breitere Perspektive in unsere Entscheidungen einfließen lassen.“

Vampir oder Booster?



Energetisierende Beziehungen

Die Führungskraft als Energietankstelle

Energievampire

Sie kritisieren andere häufig.

Sie verherrlichen sich selbst.

Sie halten Abmachungen nicht ein.

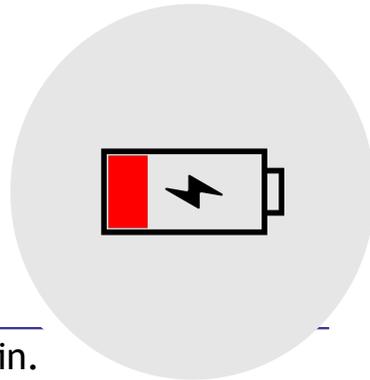
Sie wertschätzen andere nicht.

Sie sind eher oberflächlich und unauthentisch.

Sie sehen überwiegend Sperren und Hindernisse.

Sie kreieren Probleme.

Sie sorgen sich wenig um andere.



Energiebooster

Sie helfen anderen, sich zu entfalten.

Sie sind vertrauenswürdig und integer.

Sie sind zuverlässig.

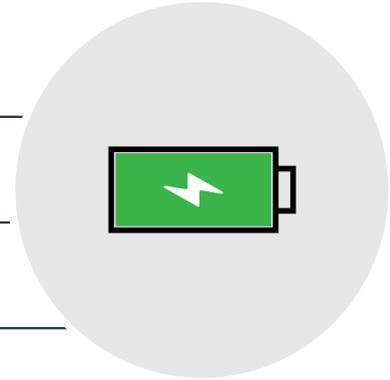
Sie sind achtsam und sehr engagiert.

Sie sind echt und authentisch.

Sie sehen Möglichkeiten.

Sie lösen Probleme.

Sie drücken Dankbarkeit und Menschlichkeit aus.



Positive Kommunikation

Wie Beziehungen wachsen oder leiden können – unsere Reaktion auf positive Nachrichten spielt eine zentrale Rolle



A group of football players in dark jerseys with white numbers are silhouetted against a bright sunset sky. They are running on a grassy field, celebrating with their arms raised. The sun is low on the horizon, creating a strong lens flare effect. The players' numbers are visible on their backs: 88, 44, 75, 33, and 22. The overall mood is one of triumph and team spirit.

Mitarbeiterkommunikation neu gedacht

Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiter-
gespräche

Kurzbesprechungen
(Huddles)

Teammeetings



Feedback- und Jahresgespräche

Feedback- und Jahresgespräche

Unterschiede

Feedbackgespräche

- **Dauer:** 15-30 Minuten
- **Fokus:** Kurzfristige Rückmeldungen, aktuelle Herausforderungen, kurzfristige Ziele und Maßnahmen.
- **Häufigkeit:** Alle drei Monate.
- **Ziel:** Regelmäßige Überprüfung des Fortschritts, schnelle Anpassungen und kontinuierliche Unterstützung.

Jahresgespräche

- **Dauer:** 60-90 Minuten
- **Fokus:** Umfassender Rückblick auf das gesamte Jahr, langfristige Entwicklungsziele, detaillierte Feedbacks und strategische Planung.
- **Häufigkeit:** Einmal im Jahr.
- **Ziel:** Tiefergehende Analyse der Leistungen und Entwicklung des Mitarbeiters, langfristige Zielsetzung und strategische Planung der beruflichen Weiterentwicklung.

Life Hack

Feedbackgespräch

Möglicher Ablauf



- Einleitung und Begrüßung
- Sicht des MA
 - Rückblick
 - Positives Feedback
 - Entwicklungsbereiche
 - Unterstützung
- Feedback der Führungskraft
- Zielsetzung bis zum nächsten Gespräch

Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiter-
gespräche

Kurzbesprechungen
(Huddles)

Teammeetings

Life Hack

Huddles



- Kurze, regelmäßige Team-Besprechungen
- Dient dazu, Tag / Woche zu planen, wichtige Informationen auszutauschen und den Teamgeist zu stärken
- Dauer: 10 Minuten, stehend um Besprechung kurz und fokussiert zu halten

Life Hack

Huddles

Möglicher Ablauf



- **Kurze Begrüßung**
- **Rückblick:** Was wurde seit letztem Huddle erreicht?
- **Tages-/ Wochenziele:** Welche Aufgaben stehen an und wer ist verantwortlich?
- **Hindernisse:** Gibt es aktuelle Hürden / Engpässe, die wir lösen müssen?
- **Lernerfolge:** Das sollten wir unbedingt beibehalten / das können wir besser...
- **Abschluss**

Life Hack

Huddles

zu beachten:

- **Pünktlichkeit:** Beginne pünktlich und halte die Besprechung kurz
- **Fokus:** Bleibe beim Wesentlichen und vermeide Abschweifungen 😊
- **Teilnahme:** alle Teammitglieder sollten regelmäßig teilnehmen
- **Aktivierung:** Beteiligung aller fördern
- **Visualisierung:** Whiteboard oder digitale Tools um wichtige Punkte festzuhalten



Mitarbeiterkommunikation

Mitarbeiter-
gespräche

Kurzbesprechungen
(Huddles)

Teammeetings

Life Hack

Teamm meetings positiv(er) gestalten

Wortkarge Teilnehmer



- Manche Teammitglieder neigen dazu, in Meetings wenig zu sagen.
- Wichtige Perspektiven und Ideen könnten ungehört bleiben.

- Gezielte Fragen stellen („Wie siehst du das, Max?“ oder „Hast du schon einmal etwas ähnliches erlebt?“)
- Vorbereitung: Teammitglieder auffordern, sich vor dem Meeting Gedanken / schriftliche Notizen zu machen (Hemmschwelle sinkt)

Life Hack

Teammeetings positiv(er) gestalten

Dominante Redner



- Manche Teilnehmer neigen dazu, das Gespräch zu dominieren, was andere davon abhält, ihre Meinung zu äußern.
- Moderation: Gespräch gezielt lenken („Das war eine interessante Sichtweise, wie sehen das die anderen?“)
- Strukturierte Rednerliste erstellen (zeitverantwortlich)
- Regeln für Gesprächsführung festlegen

Life Hack

Teammeetings positiv(er) gestalten

Offene Kritik oder Beschwerden



- Teammeetings können manchmal zu einer Plattform für Beschwerden oder Kritik werden, die zu Spannungen im Team führen können.
- Konstruktive Kritik fördern: „Das ist ein wichtiger Punkt. Wie könnten wir das in Zukunft besser machen?“.
- Kritische Themen in Einzelgesprächen außerhalb des Teammeetings besprechen, wenn unpassend („Lass uns das gerne an anderer Stelle nochmal besprechen...“)

Life Hack

Teamm meetings positiv(er) gestalten

Check-In



- Beginne jedes Meeting mit einer Runde positiven Feedbacks oder Anerkennung für geleistete Arbeit, um die Stimmung zu heben.
- „Was lief in der letzten Woche besonders gut?“
- “Welches Problem konnten wir gemeinsam gut lösen?“
- “Was hat dir diese Woche am meisten Freude bereitet?“
- „Worauf bist du stolz?“



Der Lebenszyklus eines Mitarbeiters

Employee Lifecycle

Employee Lifecycle

Mitarbeiterbindung



Mitarbeiter-
gewinnung



Pre- / Onboarding



Mitarbeiter-
Entwicklung

- Leistungsmanagement
- Talent-Entwicklung
- Karriereentwicklung
(vertikal, horizontal,
diagonal)



Trennung / Abschied



STAR-Methode

Verhaltensweisen zielgerichtet erfragen



S

Situation

- Bitte den Kandidaten, eine bestimmte Situation oder Herausforderung aus seiner Vergangenheit zu beschreiben.
- Beispiel: "Können Sie mir eine Situation schildern, in der Sie ein Teamprojekt erfolgreich abgeschlossen haben?"

T

Task (Aufgabe)

- Frage nach den spezifischen Aufgaben oder Verantwortlichkeiten, die der Kandidat in dieser Situation hatte.
- Beispiel: "Welche Rolle haben Sie in diesem Projekt übernommen und welche Aufgaben hatten Sie zu erledigen?"

A

Aktion

- Ermutige den Kandidaten, die konkreten Schritte oder Handlungen zu beschreiben, die er unternommen hat, um die Situation anzugehen.
- Beispiel: "Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um sicherzustellen, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird?"

R

Resultat

- Frage nun nach den Ergebnissen oder Erfolgen, die der Kandidat durch seine Handlungen erreicht hat.
- Beispiel: "Welche Ergebnisse haben Sie erzielt und wie haben Sie den Erfolg des Projekts gemessen?"

STAR-Methode

Worauf ist zu achten?



Fragen präzise formulieren:

- Beispiel: „Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie unter Druck eine wichtige Entscheidung treffen mussten.“

Aktives Zuhören:

- Achte genau auf die Antworten und stelle ggf. Nachfragen, wenn Details fehlen.

Strukturierte Antworten fördern:

- Ermutigt den Bewerber, indem ihr nach jedem Abschnitt spezifisch nachfragt.
- Beispiel: „Was genau haben Sie getan?“ (Action)

Bewertung der Antworten:

- Achtet auf die Relevanz und den Kontext der Beispiele. Beurteilt die Ergebnisse und wie sie zu den Anforderungen der ausgeschriebenen Position passen.

Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Offenheit:

- Leitet das Gespräch, aber lasst dem Bewerber genug Raum, seine Antworten ausführlich darzustellen.

Die Anwendung der STAR-Methode im Recruiting hilft dabei, fundierte und objektive Entscheidungen zu treffen, indem sie strukturiert und klar relevante Erfahrungen und Fähigkeiten fokussiert.

Ein kleines, magisches Wort, das den Unterschied macht!

Anwendungsbereich:

Situationen, die noch nicht zur vollen Zufriedenheit von den Mitarbeitern bewältigt werden, bei denen es aber Teile gibt, die bereits gut gelingen. Das Ziel bei diesem Feedback ist es, klar zu kommunizieren, wo Verbesserungsbedarf besteht, aber auch, was bereits gut läuft.



Ein kleines, magisches Wort, das den Unterschied macht!

Variante

1

- Du hast die Datei zwar richtig bearbeitet, aber die Zeilengröße passt nicht.
- In Mathe hast du dich zwar ordentlich verbessert, aber Englisch hat noch viel Luft nach oben.
- Deine Schuhe gefallen mir zwar gut, aber dein T-Shirt passt nicht ganz dazu.
- Wir haben zwar noch einige Therapiemöglichkeiten, aber Ihre Diagnose ist problematisch.

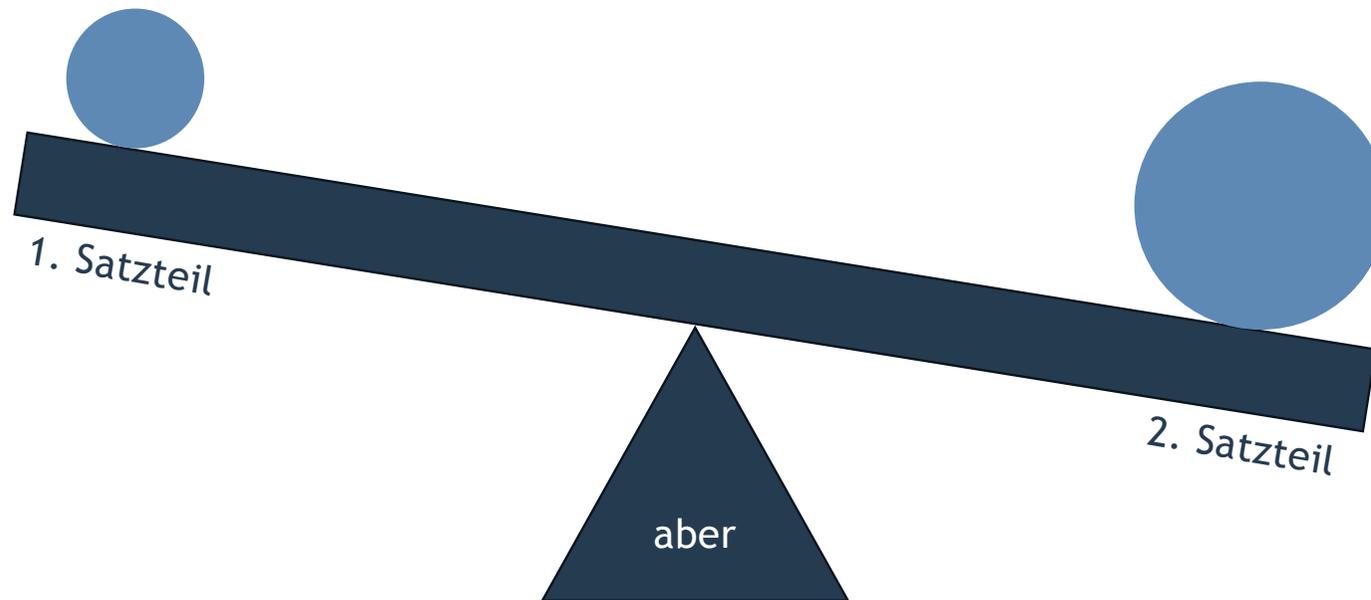
Variante

2

- Die Farbe der Zeilen passt zwar noch nicht, aber die Tabellen haben Sie ganz richtig bearbeitet.
- Dein Englisch hat zwar noch Luft nach oben, aber in Mathe hast du dich ordentlich verbessert.
- Dein T-Shirt passt zwar nicht ganz dazu, aber die Schuhe sehen toll aus.
- Ihre Laborwerte sind zwar problematisch, aber wir haben noch einige Therapiemöglichkeiten.

Life Hack

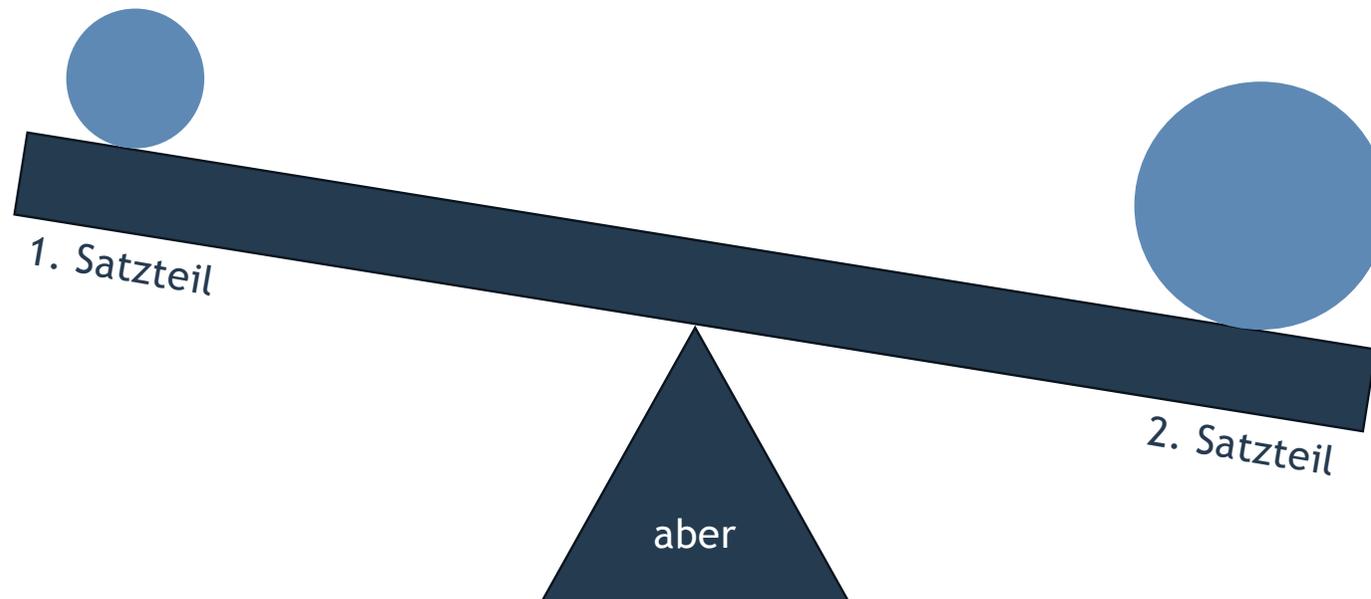
Ein kleines, magisches Wort, das den Unterschied macht!



Ein kleines, magisches Wort, das den Unterschied macht!

Pro-
Variante

1. *Du warst zwar diesmal noch langsam,* (1. Satzteil vor dem „aber“ - dadurch geringere Wirkung)
2. *aber das Ergebnis ist wirklich perfekt.* (2. Satzteil nach dem „aber“ - dadurch stärkere Wirkung)
3. *Wenn du das nächste Mal noch ein wenig schneller bist, ist es perfekt!* (gewünschte Handlung, positives Zielbild)



Eine kleine Frage mit großer Wirkung

Was brauchst du, um... ?



Diese Frage ist ein wirksames Werkzeug, das Führungskräften hilft, gezielte Unterstützung zu bieten, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken und die Kommunikation zu fördern.

Indem diese Frage regelmäßig gestellt wird, schafft ihr eine Kultur des offenen Dialogs und der kontinuierlichen Verbesserung.

Habt ihr im Nachgang
noch Fragen...?

So erreicht ihr mich 😊

Silvie Soethe | HR Consulting

Technologiepark 32

33100 Paderborn

0160/99810999

info@silviesoethe.de



www.linkedin.com/in/silviesoethe

Instagram: silviesoethe

