

FRAUENPOWER IM HANDWERK

Projektergebnisse und Ansätze für ein modernes Handwerk

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Danksagung

Das Projekt „**Frauenpower im Handwerk – Frauen für ein zukunftsfähiges Handwerk**“ lebt von engagierten Menschen und starken Partnerschaften. Deshalb möchten wir uns herzlich bei allen Teilnehmerinnen und den beteiligten Handwerksbetrieben bedanken, die das Projekt mit ihren Ideen, ihrer Offenheit und ihrem Engagement bereichert haben.

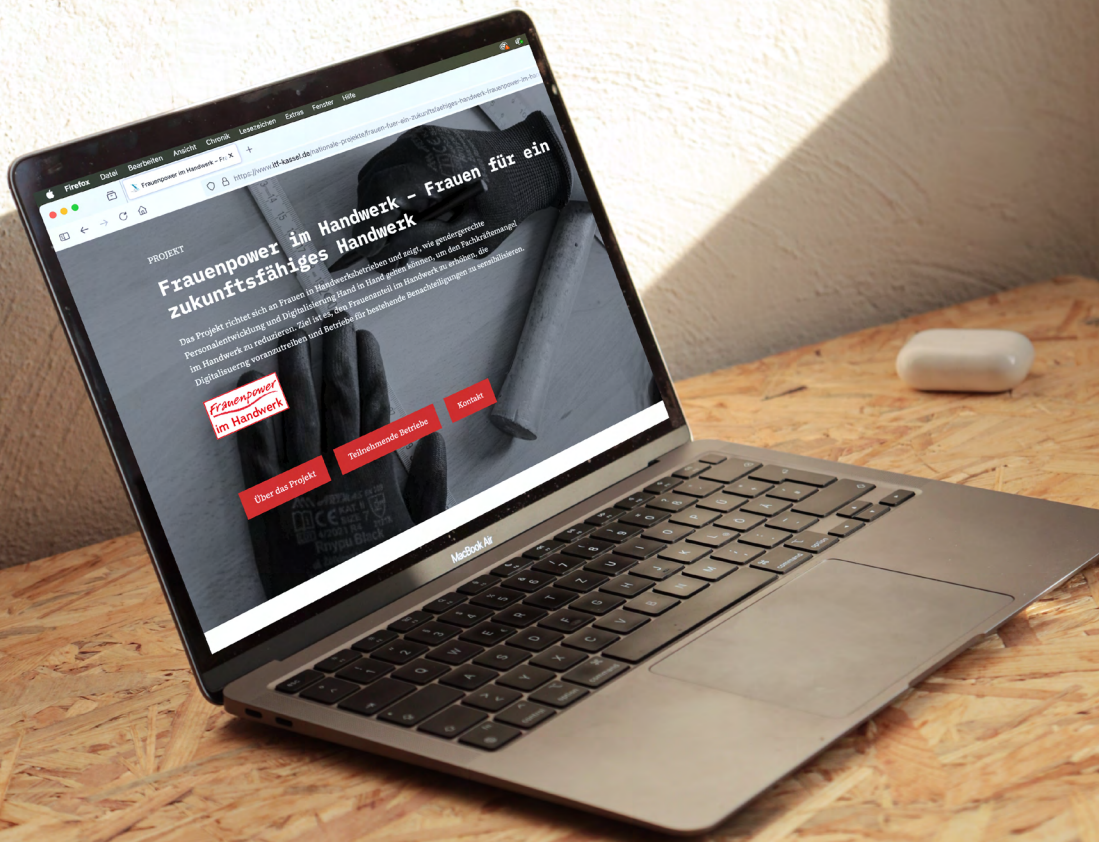
Ein besonderer Dank gilt der **Handwerkskammer Kassel** für ihre verlässliche Unterstützung während der gesamten Projektlaufzeit. Sie hat uns nicht nur ihre Räumlichkeiten für Seminare und Veranstaltungen zur Verfügung gestellt, sondern auch mit großer Gastfreundschaft für einen angenehmen Rahmen gesorgt. Darüber hinaus war die Handwerkskammer jederzeit eine kompetente Ansprechpartnerin und hat das Projekt mit fachlichem Rat und konstruktiver Unterstützung begleitet.

Diese vertrauensvolle Zusammenarbeit hat wesentlich zum Erfolg von „Frauenpower im Handwerk“ beigetragen. Dafür bedanken wir uns sehr herzlich.

Vera Lieder, im Namen des gesamten ItF-Teams

Inhalt

Frauen im Handwerk: Status quo und Handlungsbedarf.....	7
<i>Einordnung und Folgen von Rollenklischees und Vorurteilen</i>	<i>9</i>
<i>Ziele des Handlungsleitfadens</i>	<i>11</i>
Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen	13
<i>Die Welt ist VUCA – Das “VUCA-Modell”</i>	<i>13</i>
<i>Moderne Führung im Handwerk</i>	<i>15</i>
<i>Future Skills und Kompetenzförderung im Betrieb</i>	<i>19</i>
<i>Sozial-Ökologische Transformation.....</i>	<i>21</i>
<i>Erneuerbare Energien</i>	<i>23</i>
Methodenkoffer: Strategien für eine moderne Unternehmenskultur	25
<i>Verhandlungstechniken</i>	<i>25</i>
<i>Konfliktmanagement</i>	<i>30</i>
<i>Kreativitätstechniken</i>	<i>33</i>
<i>Präsentationstechniken</i>	<i>39</i>
Digitalisierung im Handwerk	45
<i>Digitalisierungspotenziale erkennen</i>	<i>46</i>
<i>Chancen von Social Media Marketing.....</i>	<i>48</i>
<i>Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz</i>	<i>52</i>
Prozessmanagement im Handwerk.....	56
<i>Schritt-für-Schritt: So starten Sie mit Prozessmanagement</i>	<i>58</i>
<i>Tipps für Ihren erfolgreichen Einstieg ins Prozessmanagement</i>	<i>61</i>
<i>Fazit Prozessmanagement</i>	<i>62</i>
Fördermöglichkeiten für Frauen im Handwerk.....	63
Literaturverzeichnis.....	65



PROJECT

Frauenpower im Handwerk - Frauen für ein zukunftsfähiges Handwerk

Das Projekt richtet sich an Frauen in Handwerksbetrieben und zeigt, wie gesteigerte Personalentwicklung und Digitalisierung Hand in Hand gehen können, um den Fachkräftemangel im Handwerk zu reduzieren. Ziel ist es, das Frauenanteil im Handwerk zu erhöhen, die Digitalisierung voranzutreiben und Betriebe für bestehende Beschäftigten zu sensibilisieren.

Frauenpower
im Handwerk

Kontakt

Über das Projekt

Teilnehmende Betriebe

Frauen im Handwerk: Status quo und Handlungsbedarf

Trotz jahrzehntelanger Bemühungen um Gleichstellung und Emanzipation bestehen auf dem deutschen Arbeitsmarkt noch immer deutliche geschlechterspezifische Unterschiede – sowohl beim Einkommen als auch bei den Aufstiegschancen. Besonders gravierend zeigen sich diese Ungleichheiten in Branchen und Berufsgruppen, wo traditionelle Rollenzuschreibungen und strukturelle Barrieren die Teilhabe von Frauen erschweren. Besonders brisant sieht es dabei im Handwerk aus, das noch immer stark männlich konnotiert und vorurteilsbehaftet gegenüber Frauen ist. Und das, obwohl Frauen längst eine Schlüsselposition zukommt, um u.a. den Fachkräftemangel im Handwerk zu bewältigen.

Trotzdem liegt der bundesweite Frauenanteil im Handwerk derzeit gerade einmal bei 10,2%¹. Eine Umfrage des Ludwig-Fröhler-Instituts aus dem Jahr 2023 kommt sogar zu dem Ergebnis, dass 22% der befragten Betriebe überhaupt keine weiblichen Mitarbeitenden beschäftigen. Der Anteil weiblicher Führungskräfte ist bei den befragten Betrieben mit 35% hingegen vergleichsweise hoch, allerdings sind Geschäftsführerinnen häufig Quereinsteigerinnen ohne typische handwerkliche Qualifikation. Zudem haben nur 6% der Geschäftsführerinnen im Handwerk eine Einwanderungsgeschichte oder eine andere Staatsangehörigkeit².

Diese strukturellen Unterschiede manifestieren sich auch im Lohngefälle zwischen den Geschlechtern, denn Frauen verdienen noch immer deutlich weniger als Männer. Das zeigt unter anderem der Hessische Lohnatlas von 2025, wonach je nach Qualifizierungsgrad ein Lohngefälle bei Vollzeitbeschäftigten von 19,9% bei Expert:innen und 3,5% bei Fachkräften besteht³. Insgesamt ist die Entgeltlücke 2023 mit rund 8% damit leicht rückläufig im Vergleich zum Vorjahr, trotzdem verdienen Frauen in Hessen monatlich weiterhin „332 Euro weniger als Männer. Das durchschnittliche Bruttomonatsentgelt von Frauen liegt im Jahr 2023 bei 3.808 Euro, während Männer

1 Der Frauenanteil unterscheidet sich je nach Handwerksbranche und Erhebungsmethode relativ stark und schwankt zwischen weniger als 10% im Baugewerbe und über 80% im Konditorei-Handwerk (vgl. [Ibau 2022](#); [Rimpler o.J.](#); [Statistisches Bundesamt o.J.b](#)).

2 vgl. [Ludwig-Fröhler-Institut 2023](#): 30

3 vgl. [IWAK 2025a](#): 4f

im Durchschnitt 4.140 Euro verdienten“⁴. Hinzu kommt, dass Frauen auf höheren Führungsebenen stark unterrepräsentiert sind und im Jahr 2023 nur rund jede dritte Führungskraft in Deutschland weiblich war⁵.

Erschwerend hinzu kommt, dass Vorurteile, Sexismus oder sexuelle Belästigung für viele Frauen im Handwerk zum Arbeitsalltag gehören⁶. Erhöhte Risiken für sexistische Diskriminierung sieht eine Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes dabei besonders bei weiblichen Führungskräften (22%), Frauen in akademischen Berufen (14%) sowie Frauen in technischen bzw. stereotypischen „Männerberufen“ (13%)⁷. Wie die seit Jahren geführten Debatten um #MeToo zeigen, beschränkt sich die Problematik allerdings keineswegs auf das Handwerk, sondern betrifft nahezu alle Bereiche des beruflichen und gesellschaftlichen Lebens.

Es besteht also akuter Handlungsbedarf, um die Gleichberechtigung zu fördern und stereotype Rollenbilder im Handwerk abzubauen. Denn ein Umdenken ist im Hinblick auf den schwerwiegenden Fachkräftemangel und die vielfach ungelösten Fragen der Betriebsnachfolge auch aus wirtschaftlicher Sicht essenziell, damit Mitarbeitende gefunden, gehalten und Betriebe erfolgreich in die nächste Generation geführt werden können. Ein Festhalten an antiquierten Rollenbildern und unbegründeten Vorurteilen hingegen ist kontraproduktiv. Stattdessen sind weibliche Vorbilder für Frauen und Mädchen sowie zielgerichtete Weiterbildungen notwendig, um das Handwerk für Frauen attraktiv zu machen und Barrieren abzubauen.

Hierzu möchte dieser Handlungsleitfaden einen konstruktiven Beitrag leisten und Ansätze liefern, die Frauen zu einer Karriere im Handwerk motivieren, Vorurteile abbauen und neue Konzepte von Führung vermitteln. Dazu werden die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt „Frauenpower im Handwerk“ so aufbereitet, dass sie einen umfangreichen Überblick über die diskutierten Themen und Diskurse liefern. Ziel ist es, dass Frauen im Handwerk und Führungskräfte neue Impulse und

4 IVAK 2025b: 2.

5 vgl. [Statistisches Bundesamt o.J.a.](#)

6 vgl. [Ibaw 2022](#)..

7 vgl. [Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019](#).

Anreize erhalten, die sich für den eigenen Betrieb oder die eigene Karriere anwenden lassen.

Denn es gibt viele gute Gründe dafür, dass das Handwerk offener und attraktiver für Frauen werden sollte:

- › **Attraktive Tätigkeitsfelder:** Während des Projekts hat sich vielfach gezeigt, dass das Handwerk zahlreiche attraktive Tätigkeitsfelder und Karrierechancen für Frauen bietet, die ein selbstbestimmtes und unabhängiges Arbeiten ermöglichen.
- › **Fachkräftemangel aktiv begegnen:** Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels kann das Handwerk es sich nicht leisten, auf das Potenzial qualifizierter Frauen zu verzichten. Eine gezielte Öffnung für weibliche Fachkräfte stärkt die Zukunftsfähigkeit der Branche und sorgt für dringend benötigten Nachwuchs.
- › **Vielfalt als Innovationsfaktor:** Betriebe, die auf vielfältige Teams setzen, profitieren von unterschiedlichen Perspektiven, höherer Kreativität und besseren Problemlösungsstrategien. Eine stärkere Einbindung von Frauen fördert damit nicht nur Chancengleichheit, sondern auch die Innovationskraft im Handwerk.

Einordnung und Folgen von Rollenklischees und Vorurteilen

Stereotype spielen für die Konstruktion von Rollenbildern eine entscheidende Rolle, indem sie als „Bilder in unseren Köpfen“⁸ vorgeben, wie sich eine Person in einer bestimmten Rolle verhalten sollte, was sie kann bzw. nicht kann und wie sie aussehen sollte⁹. Spezifische männliche und weibliche Stereotype basieren dabei zumeist auf „einfachen, anschaulichen, leicht einprägsamen, leicht zu erfassenden und weithin anerkannten‘ Eigenschaften einer Person“¹⁰ und reduzieren die gesamte Person in überspitzter Form auf diese Eigenschaften (vgl. ebd.). Allerdings basieren diese nicht

8 Kinnebrock/Knieper 2008: 85

9 vgl. Eckes 2008: 171; Wilhelm 2015: 81

10 Hall 2004: 144

auf realen Eigenschaften von Personen und können nicht durch wissenschaftliche Erkenntnisse belegt werden¹¹.

Es handelt sich also eher um Mythen, die (unter anderem) aus den klassischen Rollenbildern des „selbstbestimmten Geschäftsmanns“ und der „fremdbestimmten Hausfrau“ entstanden sind und versuchen solche rückwärtsgewandten Ideen zu normalisieren. Trotzdem sind solche Stereotype nach wie vor allgegenwärtig und beeinflussen unser Handeln, sowohl bewusst als auch unbewusst. Das kann zahlreiche negative Folgen haben:

- › Vorurteile, die Mädchen und Frauen entgegengebracht werden, führen unter Umständen dazu, dass diese weniger für die Besetzung einer Stelle in Betracht gezogen werden, obwohl sie fachlich sehr gut geeignet sind. Das hängt einerseits damit zusammen, dass sich Frauen aufgrund ihrer Sozialisation häufig selbst weniger zutrauen als Männer. Gleichzeitig werden Frauen durch Stereotype oft als „weniger belastbar“ und weniger geeignet für körperliche Arbeiten wahrgenommen.
- › Vorurteile, die Mädchen und Frauen gegenüber dem Handwerk haben, können dazu führen, dass sie sich nicht für eine Karriere im Handwerk entscheiden. Das liegt unter anderem daran, dass handwerkliche Berufe in der Gesellschaft eher männlich konnotiert werden.

Durch die genannten Stereotype entsteht nicht nur eine strukturelle Benachteiligung von Frauen (und Personen intersektionaler Faktoren, wie sexuelle Orientierung, Herkunft, Hautfarbe usw.). Vielmehr wirken sich diese auch negativ auf den Arbeitsmarkt aus, da durch die Ausgrenzung von Frauen pauschal 50% der Arbeitnehmenden ausgeklammert werden. Darüber hinaus wird das Personal nicht optimal eingesetzt und weiterentwickelt, was zu Frust und Verärgerung bei Mitarbeitenden führen kann, weil ihre wahren Kompetenzen nicht erkannt oder aufgrund von Vorurteilen „übersehen“ werden.

¹¹ vgl. Connell 2013: 13

Ziele des Handlungsleitfadens

Dieser Handlungsleitfaden bündelt die Ergebnisse des Projekts „Frauenpower im Handwerk – Frauen für ein zukunftsfähiges Handwerk“ und richtet sich primär an Frauen in Handwerksbetrieben. Dazu werden die Themen des Projekts aufgegriffen und diskutiert, wie gendergerechte Personalentwicklung und Digitalisierung Hand in Hand gehen können, um den Fachkräftemangel im Handwerk zu reduzieren. Ziel ist es, den Frauenanteil im Handwerk zu erhöhen, die Digitalisierung voranzutreiben und Betriebe für bestehende Benachteiligungen zu sensibilisieren. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Über die Laufzeit von drei Jahren bot das Projekt vielfältige kostenfreie und praxisorientierte Weiterbildungen für Frauen in Handwerksbetrieben an, um exemplarisch kleine Handwerksbetriebe in Nordhessen dabei zu unterstützen, aktuelle Herausforderungen der Transformation und Digitalisierung anzugehen. Dazu trafen sich die Teilnehmerinnen monatlich zu beispielhaften Workshops, die unter anderem folgende Themenschwerpunkte setzten:

- › Strategische Planung und Führung
- › Digitale Technologien und Prozesse
- › Innovative Führungsmodelle
- › Social Media für Kund:innengewinnung und -bindung

Wie bereits beschrieben, werden die Ergebnisse der Workshops und des Projekts im Allgemeinen in diesem Handlungsleitfaden zusammengeführt. Dies trägt dazu bei, die Ergebnisse zu verstetigen und diese als Transferprodukt für weitere Betriebe langfristig nutzbar zu machen.

Im Folgenden geht es daher zunächst um die Chancen und Herausforderungen weiblicher Führung sowie um moderne Führungsmodelle. Danach folgt das weite

Themenfeld Digitalisierung. Hier geht es darum, wie Technologien Arbeitsprozesse vereinfachen können, wie sich Künstliche Intelligenz im Betrieb einsetzen lässt und welche Chancen sich durch Social Media für Handwerksbetriebe ergeben, z.B. im Hinblick auf die Gewinnung von Fachkräften.



Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen

Zu Beginn der exemplarischen Weiterbildungen des Projekts wurden zahlreiche Herausforderungen diskutiert, vor denen Handwerksbetriebe und Führungskräfte aktuell stehen. Besonders hervor trat dabei das Phänomen einer immer komplexeren Arbeitswelt, die mit dem “VUCA-Modell” beschrieben werden kann. Auch der Demografische Wandel, Umgang mit jungen Generationen, die ökologische Transformation sowie die Digitalisierung im Allgemeinen sorgten für viel Austausch.

Hierbei zeichnete sich bereits ab, dass Führungskompetenzen auch im Handwerk immer wichtiger werden, weil der Fachkräftemangel zunehmend neue Konzepte von Arbeit und der Organisation von Arbeit erforderlich macht. Auch die Digitalisierung macht neue Führungskompetenzen erforderlich, z.B. um flexibles Arbeiten und die Dokumentation von Prozessen zu ermöglichen. Besonders auf Führungsebenen erscheint daher ein Umdenken wichtig, um Generationenkonflikte zu vermeiden, Potentiale der Digitalisierung zu nutzen und neue Mitarbeitende zu finden bzw. langfristig im Betrieb zu halten¹².

Die Welt ist VUCA – Das “VUCA-Modell”

Gefühlt wird die Welt von Jahr zu Jahr komplexer. Das liegt nicht nur an technologischen Entwicklungen oder globalen Krisen, sondern vor allem an der zunehmenden Vernetzung, Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Veränderungen. In diesem Spannungsfeld wird es für Betriebe immer schwieriger, klare Entscheidungen zu treffen, langfristig zu planen oder Entwicklungen vorherzusagen.

Um diese Dynamik besser greifbar zu machen, hat sich in den vergangenen Jahren das Modell der „VUCA-Welt“ etabliert – ein Begriff, der für **Volatilität, Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit)** steht¹³. Durch die Betrachtung der vier Dimensionen versucht es nicht nur die aktuelle Lage zu beschreiben, sondern auch Impulse zu identifizieren, wie Individuen, Unternehmen und Organisationen darin handlungsfähig bleiben können. Dabei kann

¹² vgl. [Resch/Schmidt 2024: 7f. 13](#)

¹³ [Kraaijenbrink 2018](#); [Kraaijenbrink 2019](#); [Steubel 2025](#)

es auch Handwerksbetrieben Orientierung bieten: Zum einen durch klare Analyse („Wo stehen wir?“) des Status quo. Zum anderen durch passende Methoden (z. B. agile Routinen, systemisches Denken, Szenario-Übungen), um im Alltag flexibel und widerstandsfähig auf Veränderungen reagieren zu können.

Entstanden ist der Begriff „VUCA“ ursprünglich im militärischen Kontext des U.S. Army War College der frühen 1990er-Jahre. Gedankliche Parallelen lassen sich aber bereits in der Führungsforschung der 1980er-Jahre finden: So betonten Warren Bennis und Burt Nanus bereits 1985, dass “Führungskräfte anpassungsfähig sein müssen, mit Ungewissheit und Ambiguität umgehen können und in der Lage sein müssen, sich in komplexen Umgebungen zurechtzufinden”¹⁴. Auch wenn sie den Begriff VUCA nicht explizit verwendeten, stimmen viele ihrer Überlegungen mit den Grundprinzipien überein, die später im militärischen Kontext zur Beschreibung und Bewältigung neuer geopolitischer Herausforderungen nach dem Kalten Krieg genutzt wurden.

Dimensionen des “VUCA-Modells”

Wie bereits angedeutet, beschreibt das VUCA-Modell die “veränderten Rahmenbedingungen, denen sich Führungskräfte und Projektmanager stellen müssen”¹⁵. Das Akronym VUCA steht hierbei für folgende Dimensionen:

Volatilität (Unbeständigkeit): Diese Dimension beschreibt die Unbeständigkeit der modernen Arbeitswelt. Führungskräfte werden daher zu agilen bzw. anpassungsfähigen Führungsstilen angeregt, um auf Veränderungen schnell reagieren zu können. Wenn alles unbeständig und stetig im Wandel ist, hilft oft auch eine klare Vision bzw. “ein Nordstern”, den man nicht aus den Augen lässt. Das schafft Orientierung und Sicherheit¹⁶.

Ungewissheit: Diese Dimension beschreibt die Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen.

¹⁴ Gläser o.J.

¹⁵ vgl. Steubel 2025.

¹⁶ vgl. Kraaijenbrink 2018; Steubel 2025

Komplexität: In dieser Dimension wird die Komplexität moderner Gesellschaften und der Arbeitswelt betrachtet. Damit verbunden ist auch die Globalisierung sowie die Digitalisierung.

Ambiguität (Mehrdeutigkeit): Ambiguität steht für die Mehrdeutigkeit von Informationen und Analysen, wodurch es nahezu unmöglich wird eindeutige Wirkungszusammenhänge zu identifizieren¹⁷.

Moderne Führung im Handwerk

Wie möchten Sie Ihren Betrieb, die Abteilung, die Mitarbeitenden und sich selbst führen? Was für eine Art von Chef:in möchten Sie sein? Vor diesen Fragen stehen viele Führungskräfte und allgemeingültige Antworten lassen sich hierauf nicht finden. Wie im vorherigen Kapitel und durch das “VUCA-Modell” deutlich wurde, liegt dies vor allem daran, dass sich die Rahmenbedingungen und Geschäftsfelder durch technologischen Fortschritt, Digitalisierung und Globalisierung stetig verändern und weiterentwickeln.

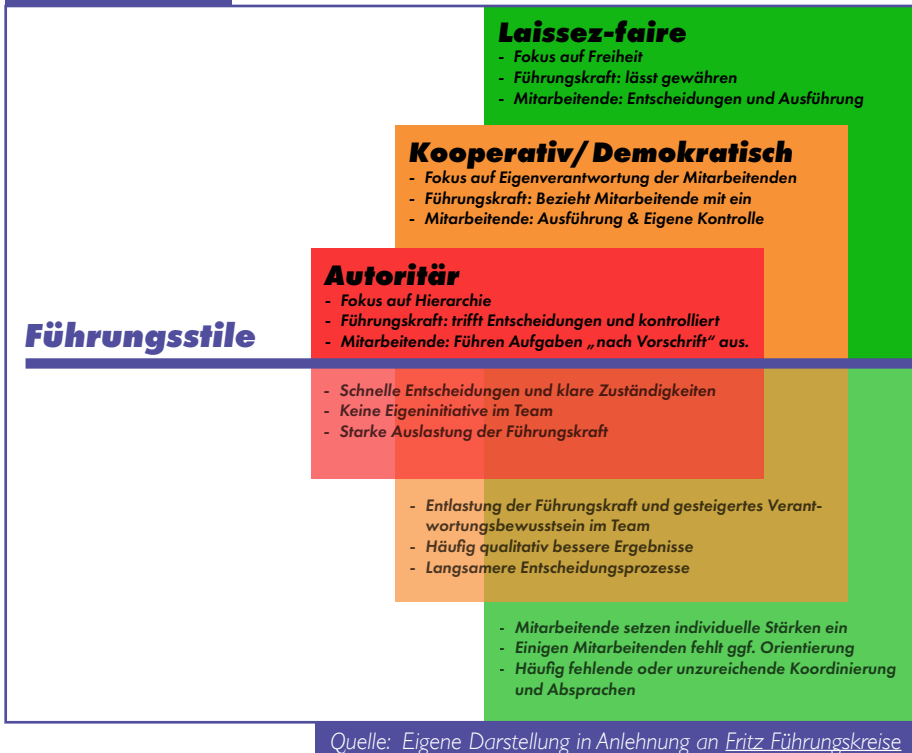
Zu den “klassischen Führungsstilen” gehören dabei die Überlegungen von Kurt Lewin (1890–1947), der den Einfluss von verschiedenen Arten der Führung auf Gruppendynamiken untersuchte. Dabei unterscheidet er zwischen folgenden drei Führungsstilen: Autokratische/Autoritäre Führung, bei der alle Entscheidungen bei der Führungskraft liegen, Demokratische Führung, bei der Entscheidungen im Team gefällt werden und Laissez-faire Führung, bei der sich die Führungskraft vollständig aus der Gruppendynamik raushält¹⁸.

In der Praxis ist es selten, dass eine Führungskraft sich ausschließlich autoritär oder immer kooperativ verhält. Vielmehr vermischen sich die Stile oftmals. Dennoch stellen die drei Stile eine wichtige Grundlage dar, wenn Führungskräfte ihr Führungsverhalten reflektieren möchten und vor allem von unbewussten Verhaltensmustern hin zu einem bewussten Agieren kommen möchten. Auch für die Thematik des situativen Führens stellen diese drei Ausrichtungen eine wichtige Orientierung dar:

¹⁷ vgl. Ebd.

¹⁸ Glöckler/Maul 2010: 28.

Grafik 1: Führungsstile



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fritz Führungskreise

In welchen Situationen ist autoritäres Verhalten zielführend? In welchen nicht? Wann macht es mehr Sinn, auf Kooperation zu setzen? Und gibt es vielleicht auch Situationen, in denen komplette Freiheit zielführend ist?

Denn Führungskräfte und Beschäftigte sollten heute über ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit verfügen. Das liegt daran, dass Ziele, Visionen und Arbeitskonzepte, die heute noch gelten, in einer sich immer weiter beschleunigten Welt schon morgen wieder hinfällig sein können¹⁹. Doch wie ist das zu schaffen?

Eine Möglichkeit ist die agile Führung, d.h. alle Beteiligten reagieren flexibel und dynamisch auf Rahmenbedingungen, die sich jederzeit ändern können. Als Führungskraft sind Sie nicht mehr die/der alleinige Entscheider:in. Entscheidungen werden ge-

¹⁹ vgl. [Kindler 2023](#).

meinsam im Team getroffen. Ihnen obliegt die Rolle der Moderation und Sie agieren eher als Mentor:in. "Führungskräfte im agilen Kontext sind in erster Linie verantwortlich für das Vermitteln des 'Big Picture', das Schaffen von Rahmenbedingungen und der nötigen Infrastruktur (agile Kultur) sowie das individuelle Entwickeln"²⁰ der Mitarbeitenden.

Als Führungskraft können Sie in der sehr komplexen Arbeitswelt nämlich nicht mehr über jedes nötige Fachwissen verfügen. Dafür haben Sie ausgebildete Expert:innen mit Spezialwissen im Team. Insofern ist Hierarchiedenken als Führungsfunktion häufig fehl am Platz. Stattdessen gilt es die Mitarbeitenden als Expertin oder Experten für ihre jeweiligen Bereiche zu respektieren und ihnen entsprechenden Handlungsspielraum zu gewähren²¹. Sebastian Kindler beschreibt das Prinzip agiler Führung daher auch als "die Kunst loszulassen"²².

Dazu bedarf es im Betrieb auch einer veränderten Kommunikation. Da sich starre Hierarchien auflösen, ist eine wertschätzende Kommunikation die Basis für gute Zusammenarbeit und Motivation des Teams. Trotzdem benötigt eine wertschätzende Kommunikation eine gute Moderation bzw. Gesprächsleitung. Und diese Aufgabe obliegt Ihnen als Führungskraft.

Klare Zielsetzung

Damit dies gelingt, ist es sinnvoll, sich noch einmal den Zweck bzw. das Ziel von Führung vor Augen zu führen. Also, worum geht es? Führungskräfte bauen sich ein Team auf, weil sie gemeinsam mit diesen Menschen ein bestimmtes Ziel erreichen möchten. Oder anders ausgedrückt: Führungskräfte brauchen diese Menschen, um ihr eigenes Ziel zu erreichen. Denn könnten sie ihr Ziel auch allein erreichen, müssten sie ja kein Team aufbauen.

In der Praxis wird allerdings häufig versäumt, dass diese Ziele klar kommuniziert werden und somit auch zum Ziel der Mitarbeitenden werden. Mitarbeitende werden dann nicht in alle relevanten Fragestellungen und Aspekte einbezogen, sie kennen

²⁰ [Rutz 2017](#)

²¹ vgl. Kindler 2023

²² ebd.

das „große Ganze“ nicht und haben wenig Entscheidungsspielräume. In der Konsequenz sinkt dadurch die Motivation aktiv Ziele zu verfolgen.

Zur Lösung dieser Problematik sollten Führungskräfte daher auf folgende Faktoren achten:

- › Das Ziel der Führungskraft sollte klar definiert sein. Denn wenn Sie selbst nicht wissen, worauf Sie hinarbeiten, werden auch die Mitarbeitenden dies nicht erkennen.
- › Die Führungskraft sollte eine Idee davon haben, welche Menschen sie braucht, um dieses Ziel zu erreichen:
 - › Was müssen die Mitarbeitenden fachlich können?
 - › Was für Persönlichkeiten passen zum Unternehmen/ ins Team/ zur Aufgabe?
 - › Wohin sollen sich Mitarbeitende ggf. einmal entwickeln?

Wenn die Mitarbeitenden dann „an Bord“ sind, brauchen sie eine attraktive Vision, klare Zielbilder und vor allem das Wissen darüber, was sie mit ihrer Arbeit ganz konkret beitragen, um diese Vision zu erfüllen. Denn ohne ein Ziel vor Augen ist es besonders schwierig die Motivation im Betrieb hochzuhalten.

Situatives Führen

Wie schon zu Beginn des Kapitels beschrieben, ist es in der modernen, digitalen und globalisierten Welt kaum möglich auf nur einen einzigen Führungsstil zu setzen, der für alle Anforderungen passend ist. Das Konzept Situativer Führung setzt genau an dieser Stelle an, indem es davon ausgeht, „dass es den einen, besten Führungsstil nicht gibt. Vielmehr hängt gute Führung von den individuellen Fähigkeiten, den Stärken und Erfahrung sowie dem Reifegrad der [Mitarbeitenden] ab“²³.

²³ Mai 2024

Führungskräfte sollten ihren Führungsstil daher an die jeweilige Situation und den Kenntnisstand (Reifegrad)²⁴ der Mitarbeitenden anpassen. Das bietet die Vorteile, dass die:

- › Fähigkeit von Mitarbeitenden je nach Kontext optimal genutzt und gefördert werden kann.
- › Bedürfnisse der Mitarbeitenden je nach Situation gesehen und berücksichtigt werden.

Durch die Berücksichtigung beider Aspekte kann die Produktivität, Motivation und Zufriedenheit gesteigert werden.

Zu jeder Zeit situativ auf die Individuen im Team einzugehen und je nach Situation und Person den eigenen Führungsstil anzupassen, kann je nach Teamgröße und eigenen Ressourcen auch Nachteile mit sich bringen: Es ist zeit- und energieaufwendig. Mitarbeitende sollten auch bei einem situativen Führungsstil daher aktiv einbezogen werden. Im Gespräch kann z.B. eruiert werden, wie viel Kontrolle, Anleitung oder Freiheit bzw. Verantwortungsspielräume die Mitarbeitenden in bestimmten Situationen benötigen. Führungskräfte hingegen sollten sich von dem Glaubenssatz lösen, dass sie alles allein entscheiden müssen. Insbesondere Entscheidungen, die einen direkten Einfluss auf die Menschen haben, fallen zumeist besser aus, wenn sie gemeinsam mit eben diesen Menschen getroffen werden.

Future Skills und Kompetenzförderung im Betrieb

Das Konzept der Future Skills entstand ursprünglich im Kontext der Hochschulbildung und ging vor allem aus der Forschung zu Kompetenzen von Hochschulabsolvent:innen hervor, die für den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt besonders relevant erscheinen²⁵. Im Zentrum steht dabei die Annahme, dass Unsicherheiten und ge-

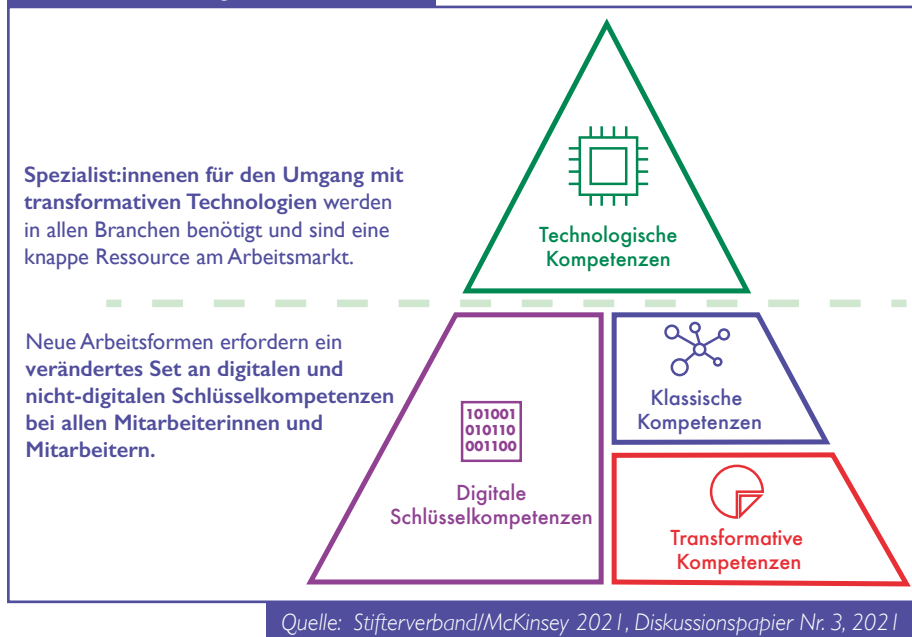
²⁴ Im wissenschaftlichen Diskurs ist die Effektivität des Reifegradmodells sowie das Situative Führen nach Paul Hersey und Ken Blanchard umstritten. Daher wird auf die Details des Modells an dieser Stelle verzichtet. Mehr dazu siehe z.B. [Wikipedia o.J.a.](https://www.wikipedia.org)

²⁵ vgl. Ehlers 2021: 355f

sellschaftlicher Wandel aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts, globaler Herausforderungen, wie dem Klimawandel sowie sozialer und politischer Krisen künftig immer stärker zunehmen und sich beschleunigen²⁶. Damit beschreiben die Future Skills ein Ensemble an Kompetenzen, die für nachhaltiges Arbeiten in einer sich beschleunigenden Welt (VUCA-Welt) wichtig sind.

In Anlehnung an Ulf-Daniel Ehlers versucht das Konzept der Future Skills daher Kompetenzen zu identifizieren und zu strukturieren, die es Personen ermöglichen

Grafik 2: Die vier Kategorien der Future Skills



sich selbst zu organisieren, komplexe Probleme zu lösen und (erfolgreich) handlungsfähig zu bleiben, obwohl sich die Umgebung ständig verändert²⁷. Insgesamt geht es bei den Future Skills also vor allem darum, Kompetenzen zu erlangen, die Mitarbeitenden unabhängig von fachlichem Wissen dabei helfen, sich dem stetigen Wandel anzupassen und Krisen zu meistern. Neben (Fach-)Wissen und Fertigkeiten

²⁶ vgl. [Fajardo-Tovar 2022: 171](#)

²⁷ vgl. Ehlers 2021: 356

spielen daher auch Werte, Einstellungen und Motive eine wichtige Rolle, um Orientierung zu gewinnen²⁸.

Das Thema Zukunftskompetenzen wird begleitet von Diskussionen über veränderte Führungskompetenzen. Denn eine immer digitalere und schnelllebigere Wirtschaft stellt auch Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Gerade die Generation Z beispielsweise hat andere Vorstellungen und Ansprüche an Führung und bevorzugt Vorgesetzte, die ihr Freiraum lässt und sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt. In der Literatur finden sich hierbei häufig Überschneidungen zwischen Führungskompetenzen, digitalen Kompetenzen und hierarchieunabhängigen Kompetenzen, die für die "Arbeitswelt von morgen" besonders wichtig sind. So spricht das Weltwirtschaftsforum beispielsweise von zehn Fähigkeiten, welche die bedeutendsten Future Skills ausmachen. Dazu gehören Eigeninitiative, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Kommunikationskompetenzen, Lernfähigkeit, Problemlösekompetenz, Resilienz, Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmtheit und Technologiekompetenz²⁹.

Sozial-Ökologische Transformation

Wir leben in stürmischen Zeiten: Ein Hitzerekord jagt den nächsten, heftige Waldbrände im gesamten Mittelmeerraum, den USA und Kanada zerstören ganze Landstriche und schwere Unwetter werden immer häufiger. Medial besonders präsent waren z.B. 2023 die Brände auf Rhodos, Korfu und Euböa, wo zahlreiche Tourist:innen evakuiert werden mussten und somit die dramatischen Folgen des Klimawandels live miterlebten³⁰. Denn laut einer Studie des WWA (World Weather Attribution) wären Temperaturen wie im Juli 2023 ohne den menschengemachten Klimawandel nahezu unmöglich³¹.

In Politik und Wirtschaft wird seit einigen Jahren daher das Konzept der Sozial-Ökologischen Transformation diskutiert, um Antworten auf die anhaltenden Krisen durch

28 vgl. ebd.: 360.

29 vgl. [Word Economic Forum 2021](#)

30 vgl. [Steiner 2023](#); Tagesschau 2023a, b

31 vgl. [World Weather Attribution 2023](#)

den Klimawandel zu finden und diesem entgegenzuwirken³². Dabei werden z.B., Lieferketten thematisiert, weil weite Transportwege sehr energieintensiv sind und damit die Umweltbilanz von Produkten verschlechtern. Zudem geht die Produktion in sogenannten Schwellen- und Entwicklungsländern des Globalen Südens häufig mit starker Umweltverschmutzung und Ausbeutung von Arbeitskräften einher. Um dem entgegenzuwirken, sind seit 2024 Betriebe ab 1.000 Mitarbeitenden durch das "Lieferkettengesetz" (LkSG) dazu verpflichtet, dass die Produktion auf allen Ebenen menschenrechtskonform verläuft.

*"Dazu zählen insbesondere die Verbote von Kinderarbeit, Sklaverei und Zwangsarbeit, die Missachtung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die Vorenthaltung eines angemessenen Lohns, die Missachtung des Rechts, Gewerkschaften bzw. Mitarbeitervertretungen zu bilden, die Verwehrung des Zugangs zu Nahrung und Wasser sowie der widerrechtliche Entzug von Land und Lebensgrundlagen"*³³.

Auf diese Weise soll auch im europäischen Maßstab eine Grundlage dafür geschaffen werden, um Menschenrechte und die Umwelt wirksam vor den negativen Einflüssen der Globalisierung zu schützen³⁴.

An diesen Entwicklungen können auch kleine und mittlere Betriebe mitwirken, indem sie ihre Lieferketten gegenüber den Kund:innen transparent machen, entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf fairen Handel achten und im Rahmen ihrer Möglichkeiten versuchen, negative Umwelteinflüsse zu vermeiden. Damit dies gelingt, liefert die Bundesregierung zahlreiche Hilfestellungen zur Umsetzung einer "Corporate Social Responsibility" (CSR), die auf der Webseite www.csr-in-deutschland.de verfügbar sind. Darüber hinaus bietet der "CSR-Self-Check" für Betriebe jeder Größe die Möglichkeit einer Selbsteinschätzung und die Bundesregierung zeichnet besonders nachhaltige Betriebe mit dem "CSR-Preis der Bundesregierung" aus³⁵.

32 vgl. Brand 2014: 8

33 CSR o.J. a

34 vgl. [Verdi 2023](#)

35 vgl. CSR o.J. a

Spätestens seit den Lieferengpässen der Corona-Pandemie und den Folgen des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine gewinnen auch Konzepte kürzerer Lieferwege wieder an Konjunktur. Hierbei geht es beispielsweise um das “Nearshoring”, also die geografische Verlagerung der Produktion näher an die Endkund:innen, um Störungen der Lieferketten durch Krisen zu vermeiden. Ähnliche Ansätze verfolgen auch das “Friendshoring”, dass die Produktion in Länder mit ähnlichen Werten verschiebt, die sich z.B. zu Arbeits- und Umweltstandards verpflichten, sowie das “Reshoring”, dass die Produktion zurück ins Inland holt³⁶. Dabei verringern verkürzte Lieferwege nicht nur globale Abhängigkeiten, sondern sind durch weniger Energieaufwand während des Transports auch umweltfreundlicher.

Auch kleine und mittlere Betriebe aus dem Handwerk können hier einen positiven Beitrag leisten, indem beispielsweise Partnerschaften mit regionalen Zulieferbetrieben eingegangen werden und Rohstoffe bzw. Produkte nur kurze Wege zurücklegen müssen. Zudem können Betriebe versuchen, Verpackungsmaterial auf das Nötigste zu reduzieren und durch nachhaltige Lösungen zu ersetzen. Auch Mehrwegverpackungen oder Nachfüllkonzepte könnten einen positiven Beitrag leisten.

Erneuerbare Energien

Neben den Lieferketten hängt die Umweltbilanz eines Produkts oder eines Betriebs maßgeblich von der benötigten Energiemenge sowie deren Erzeugung ab. Dabei zeigen zahlreiche Studien, dass “Kohle mit deutlichem Abstand der CO₂-intensivste Energieträger”³⁷ ist und daher den Klimawandel am stärksten beschleunigt. Erneuerbare Energien wie Windkraft, Wasserkraft oder Solaranlagen demgegenüber emittieren auch unter Berücksichtigung ihrer Produktionskosten erheblich weniger CO₂³⁸.

Dies trifft analog auch auf den Verkehrssektor zu: Auch hier treiben fossile Brennstoffe die Klimaerwärmung maßgeblich voran und der Sektor emittierte im Jahr 2022 rund 150 Millionen Tonnen CO₂. Damit liegt Deutschland derzeit weit über

³⁶ vgl. Maihold 2022: 2

³⁷ VVD 8 056/2007: 30.

³⁸ vgl. Ebd.

dem erlaubten Wert von 139 Millionen Tonnen pro Jahr, um die Klimaziele zu erreichen³⁹.

Dementsprechend kann die Klimabilanz eines Betriebs maßgeblich verbessert werden, wenn vorwiegend erneuerbare Energieträger zum Einsatz kommen und auch die Logistik sowie die Mobilität der Mitarbeitenden klimafreundlich umgestaltet wird. Dies gelingt z.B. durch die Nutzung von Dachflächen für Photovoltaik, die bessere Isolierung von Gebäuden sowie Strom aus erneuerbaren Energien vom Energieanbieter. Darüber hinaus kann z.B. durch die Schaffung von Ladeinfrastruktur in die Elektromobilität investiert oder Jobrad-Angebote für Mitarbeitende etabliert werden.

Allerdings sind die genannten Maßnahmen zur Verbesserung der Klimabilanz mit (teilweise) erheblichen Investitionen verbunden, die sich, wenn überhaupt, erst langfristig rentieren. Daher sollten vor allem kleine und mittlere Betriebe umfangreichere Projekte sorgfältig planen und Risiken abwägen. Häufig kann es hierbei auch hilfreich sein, sich mit benachbarten Betrieben zu vernetzen, um z.B. gemeinsam Ladesäulen für Kund:innen und Mitarbeitende zu schaffen.

³⁹ vgl. Thelen 2023.

Methodenkoffer: Strategien für eine moderne Unternehmenskultur

Neben modernen und innovativen Führungskonzepten sind für den Erfolg guter Führung viele weitere Aspekte wichtig, um eine positive Unternehmenskultur zu fördern. Dazu gehört beispielsweise eine offene Kommunikation mit Mitarbeitenden und Kund:innen, Strategien zum Lösen von Konflikten sowie Kompetenzen im Führen von Verhandlungen. Auch Kreativitätstechniken und Fertigkeiten in Rhetorik können positive Beiträge leisten, indem sie Innovationen fördern oder die Verhandlungsgeschicke verbessern.

Damit dies gelingt und Sie einen Überblick über verschiedene Techniken erhalten, haben wir Ihnen in den folgenden Abschnitten einen Methodenkoffer unterschiedlicher Ansätze zusammengestellt. Darin lernen Sie, welche Kommunikations-, Verhandlungs- und Kreativitätstechniken es gibt und wie sie eingesetzt werden können. Zudem finden Sie in den folgenden Abschnitten einen kurzen Exkurs zum Thema Rhetorik.

Verhandlungstechniken

Eine zentrale Aufgabe von Führungspersonen ist es, mit anderen Akteur:innen in Verhandlung zu treten, um den Betrieb oder die Mitarbeitenden bestmöglich aufzustellen und am Markt zu positionieren. Egal ob es dabei um das Aushandeln von Verträgen mit Zulieferbetrieben, Gehaltsverhandlungen mit Mitarbeitenden oder andere Bereiche geht, am Ende treffen hierbei immer unterschiedliche Interessen und Ziele von Personen oder Organisationen aufeinander. Das Ziel von Verhandlungen ist es dabei, durch Gespräche einen Kompromiss zu finden, der für alle beteiligten Akteur:innen zufriedenstellend ist. Eine Verhandlung ist demnach eine Form der Gesprächsführung, bei der mindestens zwei Akteur:innen unterschiedliche Interessen vertreten und versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden⁴⁰. Die Kunst des Verhandelns gehört daher zu den Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte aller Branchen.

40 Vgl. [Mai 2022](#)

Fünf Phasen bei Verhandlungen

Als Beispiel für das Führen von Verhandlungen kann eine bekannte Szene aus: „Das Leben des Brian“⁴¹ herangezogen werden, in der Brian auf dem Bazar einen falschen Bart kaufen möchte. Dabei besteht der Händler darauf, dass der Kunde alle fünf Phasen einer typischen Preisverhandlung durchläuft. Die Szene aus dem Film finden Sie hier: https://youtu.be/RIs_5toNsrs

1. **Vorbereitung:** Jede gut geführte Verhandlung beginnt mit einer sorgfältigen Vorbereitung. In dieser Phase sollten Sie sich Ihres eigenen Standpunkts bewusstwerden, sich Ziele setzen und sich schon einmal überlegen, zu welchen Kompromissen Sie bereit wären. Häufig kann es auch hilfreich sein, sich in die Rolle der Verhandlungspartner:innen zu versetzen, um deren mögliche Ziele schon vor den Verhandlungen abschätzen zu können.

Am Beispiel des Filmausschnitts sollte sich der Käufer also schon vor dem Verkaufsgespräch bewusst sein, was sein Maximalbetrag für den Artikel ist. Umgekehrt sollte auch der Verkäufer schon vorher wissen, für welchen Betrag er dem Verkauf zustimmt.

2. **Angebotsvorlage:** Nach der Vorbereitung startet die eigentliche Verhandlung, die mit einer Eröffnung und der Angebotsvorlage beginnt. Durch einen „positiven ersten Eindruck“ können hier bereits die Weichen für den Ausgang der Verhandlungen gestellt werden⁴².

Im Filmausschnitt findet diese Phase mit der Frage des Käufers nach dem Preis des Artikels und der Antwort „20 Schäkel“ statt, die der Verkäufer für den Artikel aufruft.

3. **Diskussion des Angebots (Klärungsphase):** Hier diskutieren die Verhandlungspartner:innen das Angebot und entscheiden z.B., ob es sich überhaupt lohnt in tiefergehende Verhandlungen einzusteigen⁴³.

⁴¹ vgl. [Wikipedia o.J.](https://de.wikipedia.org/wiki/Das_Leben_des_Brian)

⁴² Vgl. [Häfelinger 2012](#).

⁴³ Vgl. Häfelinger 2012

Im Video geschieht diese Phase zunächst sehr schnell, da das Angebot des Verkäufers mit der Preisvorstellung des Käufers übereinstimmt und er den Artikel somit sofort kaufen möchte.

4. **Verhandlung:** In der Verhandlungsphase unterhalten sich die Teilnehmer:innen über alle Aspekte des Angebots, diskutieren Detailfragen und suchen nach Kompromissen, mit denen am Ende alle einverstanden sind.

Diesen Prozess möchte der Käufer im Video aus Zeitdruck gerne überspringen. Allerdings besteht der Käufer darauf mit ihm zu „Feilschen“, obwohl er dadurch einen geringeren Verkaufspreis als den zuerst aufgerufenen erzielt. Während der Verhandlung nähern sich Käufer und Verkäufer allmählich einem Betrag an, mit dem beide einverstanden sind.

5. **Einigung und Abschluss:** Wenn es im Verhandlungsprozess zu einer Einigung gekommen ist, folgt der Abschluss. Hierbei werden die Verhandlungsergebnisse (vertraglich) festgehalten und es kommt z.B. zu einem Geschäftsabschluss.

Natürlich ist die Darstellung in der Szene aus „Das Leben des Brian“ überzeichnet und würde sich bei realen Verhandlungen so wahrscheinlich nicht abspielen. Das liegt vor allem daran, dass ein:e reale:r Verkäufer:in immer versucht, den höchstmöglichen Preis zu erzielen und die Kund:innen daher nicht zum Feilschen um einen niedrigeren Preis ermutigen würde. Dennoch zeigt die Szene, wie Verhandlungen im betrieblichen Umfeld ablaufen könnten, indem die Verhandlungsparteien unterschiedliche Angebote machen und sich schließlich auf einen Kompromiss einigen.

Erfolgreich Verhandlungen führen - Tipps und Tricks

Wie fast in allen Bereichen der Betriebsführung gilt auch hier: Ohne Ziel geht nichts. Oder anders formuliert, „wer den Hafen nicht kennt, in den er/sie segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger“ (Seneca). Wie oben bereits angedeutet, sollten Sie sich in der Vorbereitungsphase daher intensiv Gedanken über die Ziele einer Verhandlung machen.

Zur Vorbereitung von Verhandlungen können Sie sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- › Was ist das Ziel der Verhandlung?
- › Was möchten Sie erreichen und ist Ihre Zielsetzung klar formuliert?
- › An welchen Punkten sind Sie bereit, Abstriche zu machen?
- › Wo liegt Ihre Ober- und Untergrenze?

Neben einer klaren Zielsetzung und ausgiebigen Vorbereitung ist es außerdem wichtig, eine Strategie für Verhandlungen zu entwickeln. In der Fachliteratur wird hierzu immer wieder auf das Harvard-Konzept verwiesen, das 1981 von den US-amerikanischen Rechtswissenschaftlern Roger Fisher und William Ury in ihrem Buch „Getting to Yes“ veröffentlicht wurde. Dieser Ansatz eignet sich vor allem für Verhandlungen zwischen gleichberechtigten Parteien und berücksichtigt die Beziehungs- und die Sachebene. „Ziel der Harvard-Verhandlungsmethode ist es, in Konfliktsituationen eine friedliche und konstruktive Einigung zu erzielen und zu einer Lösung zu gelangen, von der beide Seiten profitieren“⁴⁴.

Bevor Sie in Verhandlungen nach diesem Prinzip einsteigen und eine entsprechende Strategie entwickeln, sollten Sie folgendes prüfen:

- › Haben die Beteiligten einen Handlungsspielraum? An der Kasse Ihres Lebensmittelgeschäftes haben Sie (in den meisten Fällen) beispielsweise keinen Verhandlungsspielraum über die Preisgestaltung, daher erübrigt sich hier jede Verhandlung.
- › Gibt es eine Erfolgschance? – Wenn nein, lassen Sie die Verhandlung.
- › Gibt es Alternativen zur Verhandlung? Überprüfen Sie die Möglichkeiten.

⁴⁴ Deppe o.J.,

Das Harvard Konzept

Der Ansatz des Harvard Konzepts basiert auf vier unterschiedlichen Säulen, die gemeinsam zu einer erfolgreichen Verhandlung führen können. Diese bestehen 1) aus der Trennung der Beziehungsebene (Mensch) und der Sachebene (Problem); 2) dem Fokus auf Interessen, nicht auf Positionen; 3) objektiven Messkriterien sowie 4) dem Ziel, Kompromisse zu finden.

1. **Trennung von Beziehungs- und Sachebene:** Versuchen Sie trotz möglicher Emotionen ausschließlich auf der Sachebene zu diskutieren und unterstellen Sie der Gegenseite keine bösen Absichten. Versuchen Sie persönliche Probleme vor der Verhandlung zu lösen und nicht in der Verhandlung. Falls Sie mit mehreren Personen an einer Verhandlung teilnehmen, setzen Sie ihr Team strategisch so zusammen, dass möglichst keine persönlichen Konflikte entstehen. Die Wertschätzung zwischen den Menschen steht hier an oberster Stelle. **Ihr Motto:** „Seien Sie hart in der Sache, aber weich zu den Menschen.“⁴⁵
2. **Fokus auf Interessen:** Beim Verhandeln nach dem Harvard-Konzept ist es wichtig, sich auf die beiderseitigen Interessen zu konzentrieren und nicht nur auf die eigene Position⁴⁶. Im Fokus steht also nicht, was Sie fordern, sondern warum Sie es fordern. Nur wenn beide Seiten auch die Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite kennen, kann eine Lösung gefunden werden, die beide Seiten zufrieden stellt.

Beispiel: Ihre Kundin möchte, dass der Auftrag nächste Woche fertig gestellt wird. Sie wissen allerdings, dass Sie den Auftrag unmöglich in diesem Zeitraum fertig stellen können. Fragen Sie daher, warum dieser Termin so wichtig ist. Möglicherweise wird eine Fertigstellung gar nicht benötigt und ein Entwurf, den Sie schnell umsetzen können, reicht völlig aus. **Ihr Motto:** „Über Interessen lässt sich besser verhandeln als über Positionen.“

3. **Finden Sie Entscheidungsoptionen, die beiden Seiten dienen:** Entwickeln Sie eine Reihe von Möglichkeiten, die beiden Seiten den größtmöglichen Nut-

⁴⁵ Lapp 2022; FU-Berlin o.J.

⁴⁶ Vgl. Lapp 2022.

zen (Vorteil) bringen. Sobald mehrere Entscheidungsoptionen gefunden sind, entspannen sich die Parteien und damit auch die Verhandlungen. Nur wenn beide Seiten kreativ und flexibel sind, besteht die Chance auf eine Win-Win Situation⁴⁷. **Ihr Motto:** „Win-Win-Perspektiven statt Lösungen auf Kosten der Gegenseite.“

4. **Entwicklung von objektiven Mess- bzw. Beurteilungskriterien:** Was bedeutet die eine oder die andere Option für die jeweiligen Verhandlungsparteien und was bedeutet sie für mich selbst? Diese Frage sollten Sie immer im Hinterkopf behalten und sich bemühen, fair zu bleiben. Verlangen Sie nur das, was in der Branche üblich ist. Halten Sie sich an allgemeine Qualitätsstandards bzw. an gesetzliche Vorschriften. Gibt es eine sachliche Legitimität oder ein Gesetz, welches einzuhalten ist? Eine Legitimität kann als Schwert oder als Schutzschild zwischen zwei Verhandlungsparteien genutzt werden. **Ihr Motto:** „Suchen Sie Maßstäbe, nach denen die Lösungsvarianten bewertet werden.“

Konfliktmanagement

Konflikte sind in der Gesellschaft allgegenwärtig und machen auch vor dem betrieblichen Alltag nicht Halt. Besonders für Führungskräfte ist es daher wichtig, Methoden des Konfliktmanagements zu erlernen, um Konflikte zu lösen und Meinungsverschiedenheiten zu positiven Ergebnissen weiterzuentwickeln. Denn nur so kann ein konstruktives Zusammenarbeiten im Team auf Dauer gelingen.

Dazu nutzt das Konfliktmanagement unterschiedliche Methoden und Maßnahmen, um Konflikte zu entschärfen und im besten Fall zum Positiven weiterzuentwickeln. Dabei sollen die Konfliktparteien „in einen konstruktiven Dialog treten, aus dem eine gemeinsam akzeptierte Lösung hervorgeht“⁴⁸. Konfliktmanagement beschreibt also „die Kompetenz, Konfliktsituationen zwischen Menschen positiv, produktiv und klar zu lösen“⁴⁹. Neben den unterschiedlichen Konfliktursachen kann dazu die Art

⁴⁷ Vgl. Lapp 2022.

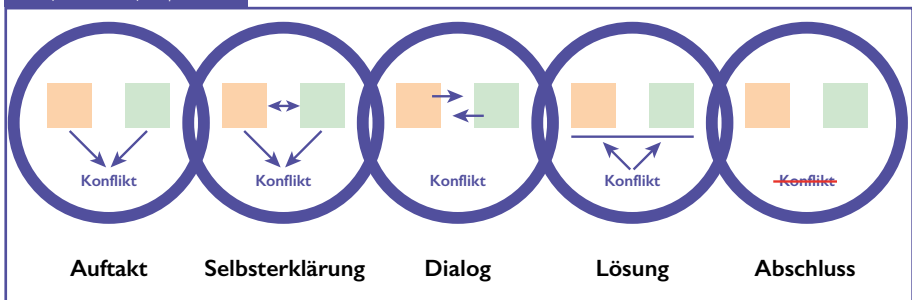
⁴⁸ [Mai 2021](#)

⁴⁹ [Czechowski 2020](#).

von Konflikten unterschieden werden, wobei hier exemplarisch Lösungsansätze für Sozialkonflikte und Sachkonflikte beschrieben werden:

Sozialkonflikte sind eine der häufigsten Konfliktarten und entstehen meist zwischen einzelnen Mitarbeitenden oder zwischen kleineren Gruppen, wie z.B. betriebliche Teams. Sie basieren häufig auf Emotionen wie Neid oder Abneigung und sind daher nur schwer lösbar. Um solche Konflikte konstruktiv zu bewältigen, bieten sich z.B. Gespräche zwischen den Beteiligten an. Diese sollten sachlich und auf Augenhöhe geführt werden, sodass sich die Konfliktparteien gegenseitig ausreden lassen und versuchen die Meinung der anderen Person nachzuvollziehen⁵⁰. In Anlehnung an Jochen Mai ist es bei Konfliktlösungsgesprächen zudem wichtig, dass es eine Phase der Selbsterklärung gibt, bei denen die Konfliktparteien jeweils die Ursache für den Konflikt aus ihrer Sicht beschreiben können; erklären, was zur Eskalation geführt hat und welche Konfliktsymptome es jeweils gibt⁵¹.

Grafik 3: Konfliktphasen



Quelle: In Anlehnung an www.karrierebibel.de/konfliktmanagement

In der anschließenden Dialogphase soll schließlich „gegenseitiges Verständnis erreicht werden“⁵², bevor es um die Findung von fairen, machbaren und akzeptablen Lösungen geht. „Am Ende des Gesprächs werden alle gemeinsam akzeptierten Lösungsvorschläge noch einmal wiederholt und von beiden Parteien geprüft und

⁵⁰ Vgl. Mai 2021.

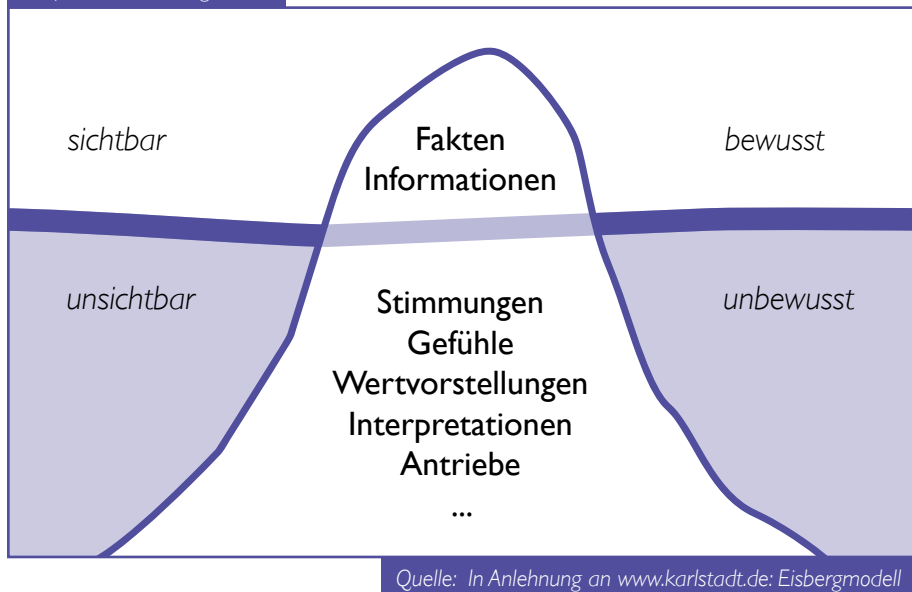
⁵¹ Vgl. Ebd.

⁵² Ebd.

beschlossen. Der Konflikt wird abschließend beigelegt und idealerweise können sich beide auf Augenhöhe die Hand reichen“⁵³.

Sachkonflikte demgegenüber werden direkt durch Arbeitsprozesse hervorgerufen, wenn z.B. die Arbeitsteilung als ungerecht empfunden wird, die Mittel zu knapp bemessen sind, Zielvorgaben nicht abgestimmt werden oder es zu viele Formalitäten gibt. Sachkonflikte sind daher durch Sie als Führungskraft gut lösbar, indem die Probleme identifiziert und z.B. die Arbeitsteilung angepasst, mehr Mittel zur Verfügung gestellt und Zielvorgaben klarer formuliert werden. Dies gelingt allerdings nur dann,

Grafik 4: Das Eisbergmodell



wenn Sie als Führungskraft rechtzeitig von den Problemen erfahren und diese aktiv angehen.

Hierfür sind klare Strukturen für das Konfliktmanagement unabdingbar, die für unterschiedliche Konflikte entsprechende Anlaufstellen bieten und Informationen an die zuständigen Führungspersonen weitergeben. Typische Beispiele für solche Struk-

⁵³ Ebd.

turen sind die Einführung von Mobbing- oder Datenschutzbeauftragten, die für ihre jeweiligen Felder als erste Ansprechpersonen fungieren⁵⁴. Auch Betriebsräte oder regelmäßige Teambesprechungen tragen positiv zur Konflikterkennung und Konfliktbewältigung bei.

Auf alle Konfliktarten kann dabei die Metapher des Eisbergmodells in Anlehnung an Sigmund Freud angewendet werden: Diese beschreibt einerseits sichtbare Bestandteile, wie z.B. Fakten und Informationen, die auch für Außenstehende offensichtlich und nachvollziehbar sind. Unter der Wasseroberfläche gibt es jedoch eine Vielzahl weiterer Faktoren, die auf den ersten Blick nicht sichtbar und auch nicht rational sind. Genau wie bei einem Eisberg ist dieser unsichtbare Teil eines Konflikts oft größer als der sichtbare Teil. Um Konflikte erfolgreich zu lösen, sollte dieser unsichtbare Teil daher immer berücksichtigt werden, sofern dies möglich ist.

Kreativitätstechniken

Mit Kreativitätstechniken regen Sie die Entwicklung neuer Ideen an. So können Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden oder Externen Visionen entwickeln, aber auch konkrete Probleme lösen. Im bzw. für den Betrieb sind viele Entscheidungen zu treffen. Positiv für die Motivation der Beschäftigten bzw. Beteiligten ist es, wenn Entscheidungen von möglichst vielen akzeptiert, verstanden und mitgetragen werden. Deshalb ist es wichtig, dass diese gleichsam auch kooperativ entwickelt werden, d.h. von Ihnen und einem ausgewählten Team, die sich inhaltlich mit dem jeweiligen Sachverhalt auskennen.

Im „normalen“ Arbeitsalltag ist es durch Zeitdruck, Arbeitsverdichtung usw. häufig schwierig kreativ zu sein. In diesem Kapitel wollen wir Sie unterstützen, durch bestimmte Vorgehensweisen Kreativität zu wecken und zu nutzen. Dafür beschreiben wir nachfolgend unterschiedliche Techniken, so dass Sie die für Sie „passende“ wählen können. Durch die Anwendung einer Kreativitätstechnik verfügen Sie über klarere Regeln der Entscheidungsfindung. Sie legen damit fest, wie und durch wen die Entscheidung getroffen wird. Dadurch steigt die Akzeptanz der Entscheidung bei Ihren Mitarbeitenden bzw. den Einbezogenen.

⁵⁴ vgl. Kirchhoff 2012

Brainstorming

Beim Brainstorming dürfen alle Gedanken offengelegt werden, so dass auch ungewöhnliche Ideen von Mitarbeitenden bzw. einem Team sorglos geäußert werden können. Die Teilnehmenden sollen während des Brainstorming möglichst viele Ideen sammeln, denn es ist eine Methode, bei der die Entwicklung eines Gedanken-Pools und der Austausch von Ideen in Zusammenarbeit mit anderen Menschen im Vordergrund steht. Die Ideensammlung steht dabei im Vordergrund, wobei zunächst Ideenquantität vor Ideenqualität geht.

Stellen Sie ein Team von fünf bis acht Personen zusammen. Diese äußern dann spontan ihre Ideen zur Lösung des konkreten Vorhabens, des zu lösenden Problems. Bestimmen Sie vorab ein:e Moderator:in, damit folgende Aufgaben verantwortungsvoll von einer Person strukturiert angeleitet werden: Die/der Moderator:in macht die Fragestellung und Ziele des Anliegens für alle Beteiligten transparent, legt Ablauf, Dauer und Etappen des Brainstormings fest, erklärt die Regeln deutlich, kontrolliert deren Einhaltung. Optimal ist, wenn die/der Moderatorin die Fragestellung groß und deutlich erkennbar für alle Teilnehmer:innen z.B. auf ein Flipchart oder Ähnliches schreibt.

Nun notieren alle Beteiligten Ihre Ideen auf Zettel und heften sie dann für alle sichtbar an das Flipchart oder die Pinnwand. Wichtig ist weiterhin, dass die Ideenfindung von Ideenbewertung getrennt wird, wofür sich alle Beteiligten unbedingt neutral zu den geäußerten Ideen einzelner Teammitglieder verhalten müssen. Damit das gelingt, muss die Strukturierung der Ideensammlung und die Bewertung neutral moderiert werden.

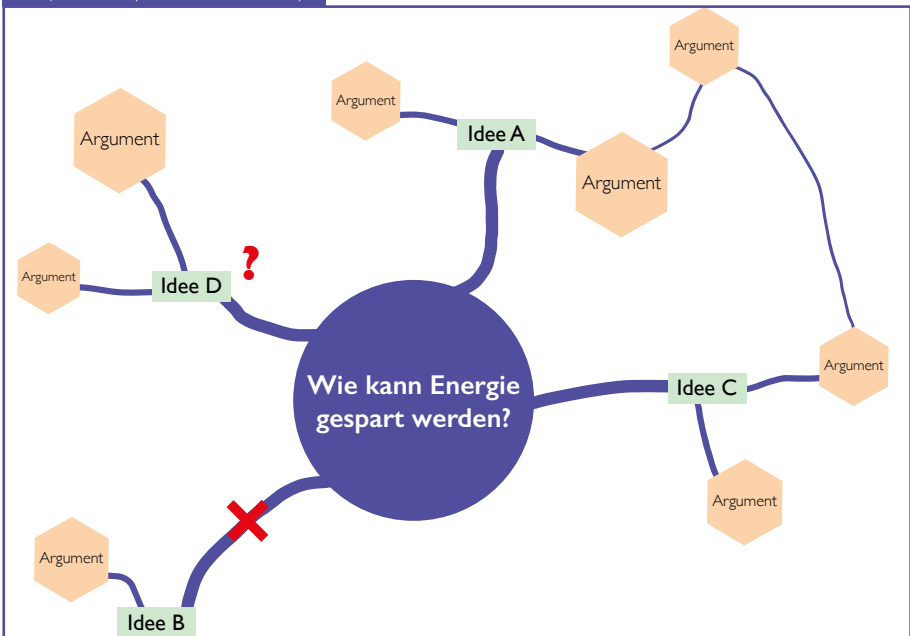
Anschließend erfolgt die Dokumentation der Ergebnisse. Dazu werden die einzelnen Ideen gesammelt, strukturiert und zusammengefasst, dokumentiert und schließlich für die Verteilung vorbereitet. Ein großer Vorteil für die Anwendung der Brainstorming Technik ist, dass wenig Vorbereitungszeit nötig ist. Sie ist einfach durchzuführen und kostengünstig, viele Ideen können in kurzer Zeit generiert werden und durch die Einbeziehung Ihrer Beschäftigten erhöhen Sie die spätere Akzeptanz von Neuerungen, die durch das Brainstorming eingeführt wurden.

Mindmapping: Der Klassiker unter den Kreativitätstechniken

Mindmaps sind optimal zum Sammeln von Ideen und deren späterer Strukturierung geeignet, da sie zunächst Ordnung fördern, indem Details bestimmten Oberbegriffen zugeordnet werden, dann aber Querverweise zwischen weit auseinanderliegenden Bereichen zulassen. So können Zusammenhänge und Assoziationen entstehen, die zuvor so nicht beachtet wurden und wichtige Verknüpfungen werden deutlich. Gerade komplexe Zusammenhänge können Sie gut erkennen und visualisieren.

Die Methode kann von Ihnen als Einzelperson angewandt werden, kreativere Ergebnisse bekommen Sie mit Teamergebnissen, d.h. der Einbindung mehrerer Personen. Sie können das Ausarbeiten der Mindmap klassisch oder online vornehmen. Für die klassische Variante brauchen Sie lediglich Papier und möglichst verschiedenfarbige Stifte.

Grafik 5: Beispiel einer Mindmap



Quelle: Eigene Darstellung

Das Vorgehen gliedert sich in drei Hauptschritte:

- › Das Thema bzw. die Fragestellung definieren
- › Schlüsselbegriffe dazu sammeln
- › Mindmap ausarbeiten:
 - › Formulieren Sie Ihr zentrales Thema bzw. Ihre Fragestellung als einen zentralen Begriff, Symbol oder Bild.
 - › Im nächsten Schritt sammeln Sie bzw. gemeinsam mit Ihrem Team die Schlüsselbegriffe, die Sie/Ihr Team mit dem wesentlichen Gegenstand des Begriffs aus Punkt 1 verbinden. Wenn Ihnen weitere Unterpunkte dazu einfallen, dann suchen Sie wiederum hierfür einen ähnelnden Schlüsselbegriff und notieren diesen auf einer Linie, die Sie mit dem entsprechend Übergeordneten verbinden. Solche Verbindungen sind möglich zum zentralen Begriff aus Punkt 1, aber auch zu den anderen gewählten Schlüsselbegriffen. Dabei dienen die Linien der Strukturierung und Anordnung der Schlüsselbegriffe.
 - › Sind Ihre Ideen erschöpft, beginnen Sie mit dem Erkennen bzw. der Visualisierung der Beziehungen zwischen den gesammelten Begriffen.

In der Praxis werden Sie sicher oft Korrekturen vornehmen, da Ihnen bei dem Schritt 3 weitere Verbindungen oder wichtige Details einfallen. Deshalb ist es praktisch, für die Mindmap eine App zu verwenden, da Sie dort Korrekturen/Veränderungen leichter vornehmen können als auf dem Papier. Es gibt zahlreiche kostenlose und kostenpflichtige Tools, die Ihnen bei der Visualisierung der Mindmap helfen.

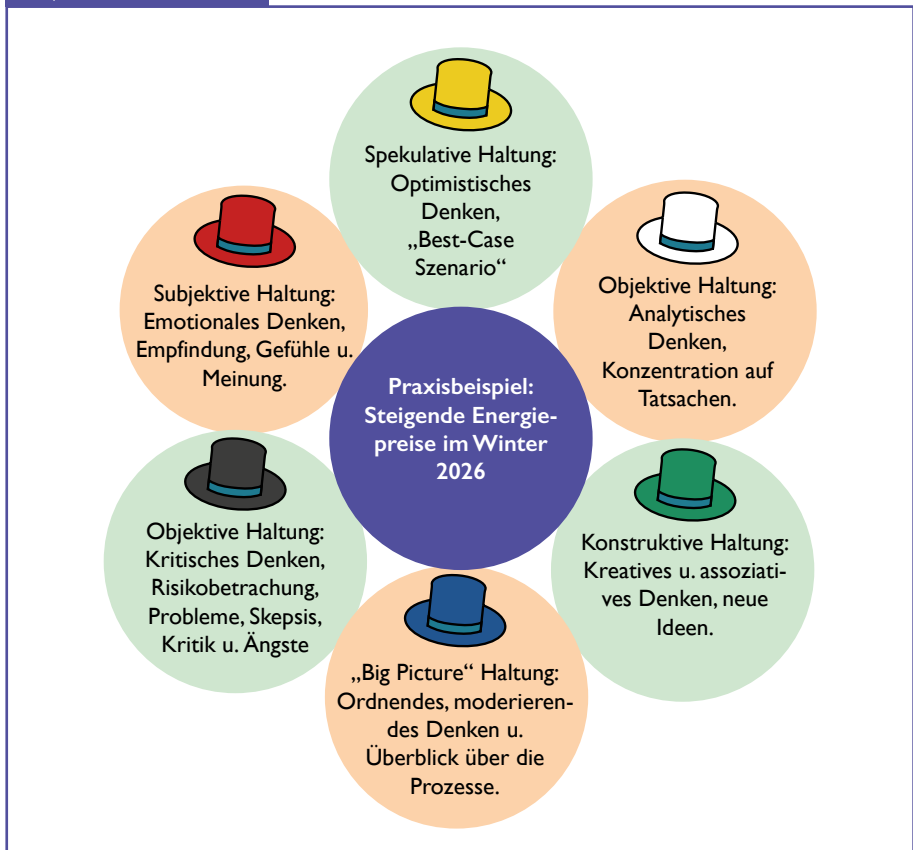
6-Hütemethode zur Entscheidungsfindung

Bei der 6-Hüte Methode generiert ein Team zu einem vorab definierten Problem bzw. einer Fragestellung strukturiert neue Ideen⁵⁵. Anders als beim zuvor beschrie-

⁵⁵ Vgl. De Bono 1987

benen Brainstorming und Mindmapping äußern hierbei sechs Teilnehmende nicht ihren persönlichen Standpunkt. Sie wechseln nacheinander die Position und Denkweise. Komplexere Aufgabenstellungen können ebenso wie die Bewertung von bereits erarbeiteten Ergebnissen, welche aber noch aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden sollen, mit dieser Methode effektiv bearbeitet werden.

Grafik 6: 6-Hüte-Methode



Quelle: Eigene Darstellung

Bei der 6-Hütemethode gibt es sechs verschiedene Rollen, denen unterschiedliche Farben zugeordnet sind, i.d.R.: Weiß, Rot, Schwarz, Gelb, Grün und Blau. Diese Farben repräsentieren vorher festgelegte Betrachtungsweisen und die Teilnehmenden

schlüpfen abwechselnd in diese unterschiedlichen Rollen. Sie setzen sich also bildlich gesprochen einen bestimmten Hut auf den Kopf und beleuchten die Ausgangsfrage aus der jeweiligen Perspektive. Die Perspektiven sind:

- › Weißer Hut: Objektiv/Neutral/ Daten und Fakten
- › Roter Hut: Subjektiv/Gefühle/ Persönliche Meinung
- › Schwarzer Hut: Negative Aspekte/ Nachteile
- › Gelber Hut: Positive Aspekte/Vorteile
- › Grüner Hut: Neue Ideen/ Alternativen
- › Blauer Hut: Moderation u. Zusammenfassung

Jeder Hut steht dabei für einen anderen Standpunkt, aus dem der Sachverhalt bzw. das zu lösende Problem betrachtet wird.

Ablauf der 6-Hütemethode⁵⁶:

1. Es sind sechs Teilnehmende für dieses Verfahren nötig. Falls mehr Personen teilnehmen sollen, ist ein Vielfaches von sechs Personen (z.B. 12 oder 18) möglich. Zusätzlich sollte eine externe Person die Moderation übernehmen.
2. Die Aufgabe wird von dem/der Moderator:in neutral vorgestellt.
3. Sofern zur Aufgabe bzw. Sachverhalt keine Verständnisfragen seitens der Teilnehmenden mehr bestehen, wird diesen entsprechend der Rolle, in der sie diskutieren sollen, ein Hut in der entsprechenden Farbe zugeordnet und diese stellen sich auf die ihnen (farblich) zugeordneten Eigenschaften ein, beschäftigen sich entsprechend dieser Eigenschaft mit der gegebenen Aufgabe, dokumentieren ihre Gedanken.

⁵⁶ Vgl. De Bono 2016.

4. Anschließend sammelt die/der Moderatorin/Moderator die vorliegenden Ergebnisse ein und es erfolgt ein Wechsel der Farbe (Denkweise), d.h. jeder Person wird eine neue Farbe bzw. Eigenschaft zugeordnet. Die Schritte werden wiederholt, bis alle Personen jede Rolle mindestens einmal übernommen haben und jeweils entsprechend der zugeordneten Eigenart ihre Gedanken dokumentiert haben.
5. Abschließend erfolgen Diskussion und Bewertung der Ideen. Wichtig für die Anwendung dieser Methode ist eine fachkundige Moderation. Der Vorteil der 6-Hüte-Methode ist, dass auch kontroverse Gedanken und Ideen ohne Angst vor Sanktionen geäußert werden können. Die Methode ist schnell erlernbar, ein geringer Aufwand ist nötig.

Präsentationstechniken

Vor einem Publikum zu sprechen, ist niemals einfach. Schon seit der Antike beschäftigen sich die Menschen daher mit der Kunst der Freien Rede (Rhetorik) und wie diese erlernt werden kann. Denn gute und überzeugend gehaltene Reden sind nicht nur ein mächtiges politisches Werkzeug, sondern bringen Sie auch im Berufsalltag weiter, wenn Sie z.B. in einer Videokonferenz Stellung zu Problemen nehmen sollen oder eine Präsentation vor Kund:innen halten. Dann ist es wichtig zu wissen, wie Sie informativ, verständlich und gleichzeitig überzeugend auftreten und eine Verbindung mit dem Publikum herstellen. Wie das gelingt und wie Sie mögliches Lampenfieber reduzieren können, erfahren Sie in den folgenden Abschnitten. Denn Rhetorik lässt sich erlernen und sollte regelmäßig trainiert werden.

Schon der griechische Philosoph Aristoteles erkannte, dass „Auftreten, Stil, Aufbau und Inhalt [dabei] genau auf das Publikum und das Thema abgestimmt sein [müssen], um die gewünschte Wirkung zu erreichen“⁵⁷. Ein zentrales Element von Rhetorik ist es also, wie Sie auftreten, wie Sie sprechen, wie Sie sich verhalten und wie Sie mit dem Publikum interagieren⁵⁸. Im Fokus steht dabei immer das Ziel, den eigenen Standpunkt möglichst erfolgreich, effektiv und überzeugend zu vertreten⁵⁹. Oder

⁵⁷ [Getabstract.com o.](https://getabstract.com/o/)

⁵⁸ vgl. Ebd.

⁵⁹ Vgl. [Universität Tübingen](https://www.uni-tuebingen.de/).

anders formuliert: „Die Kunst der Rhetorik liegt darin, eine Botschaft so eindrucks-
voll zu transportieren, dass das Publikum von der vermittelten Meinung überzeugt
ist, diese bestenfalls annimmt und anschließend danach handelt“⁶⁰.

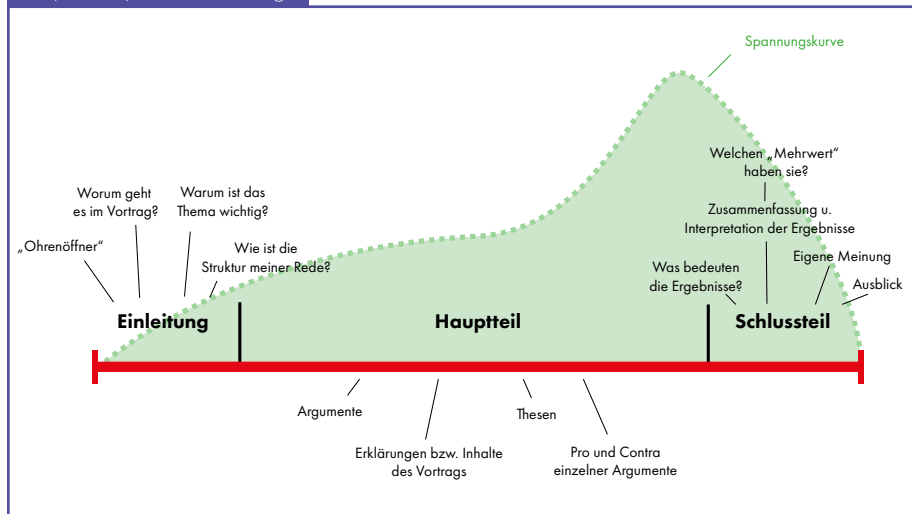
Struktur einer Rede oder eines Vortrags

Jede gute Rede folgt einer klaren und logisch nachvollziehbaren Struktur. Diese setzt sich in der Regel aus drei unterschiedlichen Abschnitten zusammen: Der Einleitung, dem Hauptteil und dem Schluss. Dabei gilt: Je klarer die Struktur für Ihr Publikum erkennbar ist, desto besser kann das Publikum Ihnen folgen. „Eine gute Rede hat einen guten Anfang und ein gutes Ende – und beide sollten möglichst dicht beieinander liegen“⁶¹. Dementsprechend sollten Sie sich auf das Notwendige beschränken und ausschweifende Exkurse vermeiden.

1. Die Einleitung

Die Einleitung ist der erste Abschnitt einer Rede. Hier stellen Sie zuerst sich selbst, dann das Thema Ihres Beitrags und weiterhin Ihre Struktur vor. Das Hauptziel dieses

Grafik 7: Aufbau eines Vortrags



Quelle: Eigene Darstellung

⁶⁰ [Rhetorik-Online](#).

⁶¹ [Mark Twain, zit. Nach: Mensch-und-Kommunikation.de](#)

Abschnitts ist es, Zuhörende zu gewinnen. Daher ist es wichtig, mit einem „Ohrenöffner“ bzw. etwas Unerwartetem, Eindrucksvollem oder Emotionalem zu beginnen. Oder kurz gesagt: Beginnen Sie mit etwas, dass die Aufmerksamkeit auf Ihre Rede und Ihr Thema zieht. Ein weiteres Ziel dieses Abschnitts ist es, Ihrem Vortrag und dem Thema eine Struktur zu geben⁶².

Der „Ohrenöffner“: So gewinnen Sie Ihr Publikum: Wenn Sie in Ihrem Vortrag von Anfang an das Ziel und den Nutzen für das Publikum deutlich machen, wird Ihnen das Publikum aufmerksamer zuhören. Dies gelingt z.B. durch ein eindrucksvolles Statement oder Beispiel, eine Anekdote oder etwas Ähnliches, dass die Relevanz Ihres Themas deutlich macht: Machen Sie sich und Ihr Thema zum interessantesten Gegenstand im Raum.

Beispiele:

- › „Ich stelle Ihnen heute die Klimabilanz unserer Fahrzeugflotte vor und zeige Ihnen, wie wir den CO2 Ausstoß ohne höhere Kosten um 50% verringern können“.
- › „Heute stelle ich die Hausaufgaben unseres Word-Kurses vor. Bei der Vorbereitung habe ich auch endlich das Problem mit den Serienbriefen verstanden, auf das wir vergangene Woche gestoßen sind, und ich werde Euch zeigen, wie wir es lösen können“.

Außerdem ist es wichtig, bereits in der Einleitung klarzustellen, warum das Thema Ihrer Rede so wichtig und interessant ist. Diese Frage sollten Sie schon bei den ersten Vorbereitungen Ihres Redebeitrags mitdenken. Bringen Sie von Anfang an auf den Punkt, was das Besondere/Wichtige/Neue/Interessante an Ihrem Beitrag ist.

Beispiele:

- › „Die Auswertung unserer Social Media Statistiken ist so wichtig, weil sie nicht nur zeigt, wie gut die Posts gestaltet waren, sondern auch, wie beliebt unser

62 Vgl. Mensch-und-Kommunikation.de

Betrieb bei den Kund:innen ist und welche Zielgruppe sich besonders für uns interessiert. Das sehen wir gleich im Hauptteil“. (Erklärung: Die Social Media Statistiken an sich sind für die meisten Personen uninteressant. Wenn Sie es aber mit der Beliebtheit Ihres Betriebs verknüpfen, wird das Publikum aufmerksamer zuhören, weil die Beliebtheit des Betriebs für alle Abteilungen interessant ist).

- › „Mir ist aufgefallen, dass es in Sachen Unternehmenskommunikation noch erheblichen Nachholbedarf gibt, weil immer wieder Mails unbeantwortet bleiben und Dokumente verloren gehen. Deswegen befürworten meine Kollegin und ich eine Umstrukturierung unserer Systeme“. (Erklärung: Das rhetorische Stilmittel dieses Beispiels ist es Mehrheiten zu suchen. Mit dem Argument „Meine Kollegin und ich befürworten...“ machen Sie deutlich, dass Sie mit Ihrer Position nicht alleine sind. Auch Anderen ist das Problem aufgefallen).
- › „In meinem heutigen Vortrag geht es um die Geschichte der zwei U. Das erste U heißt Umwelt und das zweite heißt Umsatz und ich zeige Ihnen, wie mehr Umweltbewusstsein unsere Umsätze steigern kann.“ (Erklärung: In diesem Beispiel wird ein aus betrieblicher Sicht weniger interessantes Thema „Umwelt“ mit dem zentralen Thema „Umsatz“ verknüpft. Dadurch bekommt es einen höheren Stellenwert und Ihnen wird das Publikum aufmerksamer zuhören. Gleichzeitig wird das Thema als Geschichte verpackt, was die Neugier des Publikums erhöht).

Das zweite wichtige Ziel der Einleitung ist es, Ihrem Publikum die Struktur Ihres Vortrags vorzustellen. Dazu wird meist mit Hilfe einer Power Point Präsentation erklärt, auf welche Punkte Sie detaillierter eingehen und warum diese wichtig sind. Hierfür können Sie z.B. folgende Formulierungen nutzen:

- › „Wie wir das eben genannte Ziel erreichen können, zeige ich Ihnen im Hauptteil meines Vortrags, wo ich zunächst noch einmal den Sachverhalt erkläre und anschließend unterschiedliche Lösungsansätze gegenüberstelle. Danach führe ich die einzelnen Argumente zusammen und fälle ein Fazit“.

- › „Nachdem Sie nun alle wissen, worum es geht, zeige ich Ihnen meine Ergebnisse. Dazu gehe ich nacheinander auf a), b) und c) ein, bevor ich das Ganze im Fazit noch einmal zusammenfasse“.
- › „Weil das Thema sehr umfangreich ist, habe ich mich auf diese und jene Aspekte konzentriert, weil sie aus Grund a, b und c am interessantesten und wichtigsten sind.“

Der Hauptteil

Der Hauptteil Ihres Vortrags bzw. Ihrer Rede kommt direkt nach der Einleitung. Hier vermitteln Sie Ihrem Publikum die eigentlichen Inhalte, indem Sie diese möglichst verständlich und prägnant vortragen und mithilfe von Medien und Beispielen veranschaulichen. Zu den Hauptzielen dieses Abschnitts gehört es, unterschiedliche Argumente gegenüberzustellen, zu interpretieren und das Publikum zu überzeugen⁶³. Damit Ihr Vortrag dabei nicht zu umfangreich wird, sollten Sie folgendes beachten:

- › Reduzieren Sie sich auf das Wesentliche: Versuchen Sie nicht mehr als 3 Hauptpunkte zu thematisieren⁶⁴.
- › Schweifen Sie nicht ab: Manchmal ist es notwendig einen Exkurs zu einem anderen Thema zu unternehmen, um einen komplexen Sachverhalt zu erklären. Dennoch sollten Sie versuchen dies zu vermeiden, damit das Publikum Ihnen besser folgen und Ihre Argumente im Gedächtnis behalten kann.

Der Schluss

Wie bei einer Geschichte oder einem Theaterstück endet auch der Spannungsbogen eines Vortrags oder einer Rede in einem Schlussteil. Hier fassen Sie Ihre Argumente noch einmal zusammen und erklären, zu welchem Ergebnis Sie gekommen sind. Dies ist besonders wichtig, weil die Aufmerksamkeit des Publikums im Schlussteil noch einmal besonders hoch ist. Außerdem wird hier eine Interpretation des Gesagten erwartet⁶⁵.

⁶³ Vgl. Mensch-und-Kommunikation.de.

⁶⁴ Vgl. Mensch-und-Kommunikation.de.

⁶⁵ Vgl. Ebd.

Alles in allem lässt sich die Struktur einer Rede so zusammenfassen, dass Sie in der Einleitung erklären, worum es geht und warum das Thema wichtig ist, Sie im Hauptteil die eigentlichen Inhalte präsentieren und im Schlussteil das Gesagte noch einmal zusammenfassen. Oder mit den Worten von Winston Churchill:

| „Tell them what you’re going to tell them. Then tell them. And - most important at the end: Tell them what you’ve told them“⁶⁶.

⁶⁶ Winston Churchill, zit. nach Mensch-und-Kommunikation.de

Digitalisierung im Handwerk

Digitalisierung wird im Handwerk häufig mit Skepsis betrachtet. Viele Betriebe fragen sich: „Brauchen wir das wirklich?“ oder „Passt das überhaupt zu unserem Betrieb?“ Diese Unsicherheit ist verständlich, doch gerade für kleine Handwerksbetriebe bietet die Digitalisierung große Chancen: Sie kann den Arbeitsalltag erleichtern, Prozesse beschleunigen, die Kommunikation mit Kund:innen verbessern und die Zukunftsfähigkeit des Betriebs sichern⁶⁷. Ziel dieses Beitrags ist ein praxisnaher, verständlicher Beitrag speziell für kleine Handwerksbetriebe zu leisten, um einen Einstieg in die Digitalisierung zu forcieren, Vorteile aufzuzeigen und konkrete Umsetzungsschritte vorzuschlagen.

Digitalisierung im Handwerk heißt, analoge Arbeitsprozesse durch den gezielten Einsatz digitaler Werkzeuge zu unterstützen oder zu ersetzen. Das bedeutet nicht, dass der Mensch, also die Arbeitnehmer:innen überflüssig oder alles komplexer wird. Im Gegenteil: Gute digitale Lösungen können Abläufe vereinfachen, Zeit sparen, Fehler reduzieren und unnötigen Papierkram vermeiden⁶⁸.

Praxisbeispiele:

- › Kund:innenanfragen werden im Außendienst direkt im Smartphone oder Tablet notiert – kein Zettelwirrwarr mehr.
- › Rechnungen können (oft schon vor Ort bei den Kund:innen) per Software erstellt und als PDF verschickt werden.
- › Termine sind im Online-Kalender für alle Beteiligten jederzeit einsehbar und Änderungen werden automatisch kommuniziert. So werden Terminabsprachen deutlich einfacher.
- › Fotos von Projekten oder Ereignissen lassen sich digital dokumentieren und archivieren.

⁶⁷ vgl. [Leadwerk.de: Digitalisierung](https://www.leadwerk.de/Digitalisierung).

⁶⁸ vgl. [Planbar.app](https://www.planbar.app)

Vorteile von Digitalisierung für Handwerksbetriebe:

- › Zeitersparnis: Automatisiertes Ausfüllen von Formularen, weniger doppelte Datenerfassung.
- › Mehr Ordnung: Digitale Ablage ersetzt Papierberge, bringt Übersichtlichkeit ins Büro.
- › Bessere Kund:innenbindung: Schnelle Rückmeldungen, moderne Terminbuchung, professionelle Kommunikation.
- › Wettbewerbsvorteil: Digital aufgestellte Betriebe wirken moderner, werden online besser gefunden und können auf neue Anforderungen flexibler reagieren.
- › Flexibilität: Zugriff auf Angebote und Dokumente auch von unterwegs.
- › Transparenz: Digitalisierte Prozesse ermöglichen eine bessere Nachverfolgbarkeit und Übergabe von Aufgaben⁶⁹.

Digitalisierungspotenziale erkennen

Bevor Sie konkrete Maßnahmen starten, hilft oft ein gezielter Blick auf bestehende Prozesse. Hierbei sollten Sie folgende Fragen berücksichtigen: Wo gibt es wiederkehrende Probleme? Welche Aufgaben dauern lange oder sind besonders fehleranfällig? Außerdem sollten Sie berücksichtigen, welche Systeme sie bereits einsetzen und wie sich diese sinnvoll weiterentwickeln lassen.

Hierfür ist es häufig hilfreich eine Art Landkarte bestehender Abläufe und Systeme anzulegen. So werden Stolpersteine und Lücken in der Digitalisierung besser sichtbar, sodass Sie gezielt gegensteuern können:

- › Welche Abläufe sind mühsam, zu langsam oder unübersichtlich?

⁶⁹ vgl. mfr-deutschland.de.

- › Wo könnte ein digitales Tool schon heute Erleichterung bringen?
- › Wo entstehen wiederholt Fehler, etwa durch doppelte Dateneingabe?⁷⁰

Tipp: In kleinen Betrieben kennen die Mitarbeitenden die Abläufe in der Regel am besten. Nutzen Sie dieses Wissen und suchen Sie gemeinsam nach digitalen Lösungen. Die Umsetzung könnte dann z.B. folgendermaßen ablaufen:

Schritt 1: Bedarfe klären

Prüfen Sie genau, welche Prozesse Sie digitalisieren wollen. Was soll schneller, einfacher oder übersichtlicher werden (Angebote, Termine, Kommunikation)?

Schritt 2: Kleine Lösungen wählen

Starten Sie mit einer App oder einer Software für einen klar begrenzten Bereich, etwa Zeiterfassung, Materialverwaltung oder einen Online-Kalender. Modularer Einstieg schont Ressourcen und macht Veränderungen nachvollziehbar⁷¹. Bereits in dieser frühen Phase ist es aber sinnvoll, auf Kompatibilitäten zu anderer Software zu achten.

Schritt 3: Mitarbeitende einbinden

Gemeinsam im Team ausprobieren, schrittweise einführen, Geduld haben und Wissen teilen. Schulungen fördern die Akzeptanz und das Verständnis aller Beteiligten⁷².

Schritt 4: Unterstützung holen

Nutzen Sie Beratungs- und Förderangebote von Ihrer regionalen Handwerkskammer (HWK), Industrie- und Handelskammer (IHK) oder Netzwerken wie „Mittelstand-Digital Zentrum Handwerk“. Manche geförderte Projekte (z. B. „Frauenpower im Handwerk“) bieten speziell für kleine Betriebe kostenlose Schulungen⁷³.

⁷⁰ vgl. mfr-deutschland.de

⁷¹ vgl. diebayerische.de

⁷² vgl. planbar.app

⁷³ vgl. www.econstor.eu

Schritt 5: Datenschutz beachten

Die Einhaltung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ist unerlässlich. Dies gilt besonders für sensible Kund:innendaten, die digital gespeichert oder verarbeitet werden. Nutzen Sie möglichst europäische Tools, schließen Sie Auftragsverarbeitungsverträge und schulen Sie Mitarbeitende im Umgang mit personenbezogenen Daten⁷⁴.

Tipp: Viele Bund- und Landesprogramme unterstützen finanzielle Investitionen in die Digitalisierung. Recherchieren Sie online z.B. bei der Handwerkskammer, der Landesregierung oder zuständigen Institutionen nach Förderprogrammen.

Digitalisierung ist im Handwerk kein Selbstzweck, sondern eröffnet konkrete Chancen – gerade für kleine Handwerksbetriebe. Mit gut ausgewählten, einfach umsetzbaren Maßnahmen können Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebs sichern und den Alltag entlasten. Entscheidend ist, im eigenen Tempo und mit passenden Werkzeugen Schritt für Schritt vorzugehen, Ihre Mitarbeitenden einzubinden und „mitzunehmen“.

Unterstützungs- und Förderangebote erleichtern den Einstieg. Wenn Sie Digitalisierung aktiv nutzen, bleiben Sie am Puls der Zeit und positionieren Ihren Betrieb als modern, zukunftsfähig⁷⁵. Ihre wichtigsten Schritte zur Digitalisierung sind demnach: Bedarf prüfen, klein starten, Team einbinden, rechtlich absichern und mögliche Förderangebote nutzen.

Chancen von Social Media Marketing

Soziale Netzwerke sind aus dem Alltag vieler Menschen kaum noch wegzudenken und zählen längst zu den am meisten besuchten Orten des Internets: So waren laut Statista im Februar 2025 rund 5,56 Milliarden Nutzer:innen im Internet aktiv, von denen ca. 5,24 Milliarden auch Soziale Netzwerke nutzten⁷⁶. Aber was sind Soziale

⁷⁴ vgl. [Zdh.de](https://www.zdh.de)

⁷⁵ vgl. digital-x.eu

⁷⁶ vgl. [Petrosyan 2024](#)

Netzwerke überhaupt und wie lassen sie sich im betrieblichen Kontext für Marketingzwecke einsetzen?

Die Grundsteine für die heutigen Sozialen Netzwerke wurden bereits in den 1980er Jahren gelegt. Zu dieser Zeit entstanden Technologien wie das Bulletin-Board-System und das Usenet, die es erstmals ermöglichten Diskussionen über Computernetzwerke (bzw. das Internet) zu führen und Nachrichten auszutauschen. Allerdings waren diese Netzwerke noch nicht für die breite Öffentlichkeit nutzbar, weil zu dieser Zeit nur wenige einen Internetanschluss oder einen Computer hatten, die Technologie noch in ihren Kinderschuhen steckte und die Nutzer:innen sehr viel technisches Wissen für die Nutzung benötigten.

Das änderte sich 1997, als die Plattform sixdegrees.com schließlich das Zeitalter Sozialer Netzwerke einleitete: „Six Degrees gilt mit seinen Möglichkeiten, ein persönliches Profil anzulegen und Freundschaftsbeziehungen mit anderen Usern aufzulisten, als erster Social-Network-Dienst“⁷⁷. Allerdings bleibt der kommerzielle Erfolg der Plattform aus und sie konnte sich nicht langfristig am Markt behaupten.

Anfang der 2000er Jahre wurden zahlreiche weitere Plattformen entwickelt, wobei mit singletreffen.net (später Jappy) auch in Deutschland ein soziales Netzwerk entstand, das vor allem als Flirtnetzwerk konzipiert wurde⁷⁸. 2003 startet mit MySpace schließlich „the next big thing“ und die Plattform erreicht 2006 als erstes Soziales Netzwerk mehr als 100 Mio. Mitglieder. 2008 wurde MySpace allerdings von Facebook überholt, das 2004 gegründet wurde und heute als eines der Netzwerke mit den meisten Nutzer:innen gilt⁷⁹. Ebenfalls 2003 gegründet wurde LinkedIn, das heute zu den größten Netzwerken für berufliche Kontakte und berufliches Netzwerken gilt⁸⁰.

Eine Gemeinsamkeit aller Sozialen Netzwerke ist dabei, dass die Interaktion zwischen den Nutzer:innen im Vordergrund steht. Anders als beim klassischen Sender-

⁷⁷ [Erichsen 2017](#).

⁷⁸ Vgl. Ebd.

⁷⁹ Vgl. Ebd.

⁸⁰ vgl. [Social-Media-ABC](#)

Empfänger-Modell bisheriger Medien kann dabei jede:r Nutzer:in ohne Vorkenntnisse Inhalte publizieren und potenziell große Zielgruppen erreichen. Man spricht daher auch von der „Many-to-many“ Kommunikation⁸¹, die zahlreiche Entwicklungen wie Blogs, Podcasts, kollaborative Webseiten wie Wikipedia sowie Streaming- und Videoplattformen angestoßen hat.

„Ein zentrales Merkmal von Social Media ist die Interaktivität, [...] die sogenannte Many-to-many-Kommunikation“⁸².

Social Media als Marketinginstrument

Die potenziell hohe Reichweite von Inhalten ist für Marketingzwecke besonders interessant, weil mit vergleichsweise geringem Einsatz von Mitteln sehr viele Menschen erreicht werden können. Damit dies gelingt, sollte immer der Grundgedanke der Interaktivität Sozialer Netzwerke berücksichtigt werden: Denn Nutzer:innen erwarten hier (in der Regel) keine klassische Werbung. Stattdessen steht die Interaktion im Vordergrund und Nutzer:innen möchten Beiträge kommentieren, liken oder teilen. Hierfür ist eine persönliche Ansprache oder ein Blick hinter die Kulissen oft hilfreich.

Die Umsetzung eines solchen Ansatzes gestaltet sich allerdings vielfach als schwierig, weil der Prozess von der Planung der Inhalte über die Erstellung bis hin zur Veröffentlichung und das Community Management (z.B. auf Kommentare reagieren) sehr zeitaufwändig ist. Im Folgenden haben wir Ihnen daher eine Übersicht mit Ideen und Aspekten zusammengestellt, auf die Sie besonders achten sollten:

- › **Blick hinter die Kulissen:** Zeigen Sie auf Ihren Social Media Kanälen Einblicke in Ihre Arbeit: Wie sieht es auf der Baustelle gerade aus? Woran arbeiten Sie? Was sind besondere Herausforderungen? So zeigen Sie Ihren Kund:innen, wie Sie arbeiten und was Ihren Betrieb auszeichnet. Das wirkt nahbar und authentisch.

⁸¹ vgl. [Onlinemarketing.de](https://www.onlinemarketing.de): Social Media

⁸² Ebd.

tisch. Wichtig: Achten Sie dabei unbedingt auf den Datenschutz aller im Video zu sehenden Personen.

- › **Netzwerke knüpfen:** Vernetzen Sie sich in sozialen Netzwerken (z.B. LinkedIn) mit befreundeten Betrieben, Branchenvertreter:innen, lokalen und regionalen Politiker:innen, Zulieferbetrieben, Herstellern und weiteren relevanten Akteur:innen. So bleiben Sie einerseits stets auf dem Laufenden, indem Sie deren Inhalte verfolgen. Andererseits ergeben sich dadurch auch Chancen für gemeinsame, öffentlichkeitswirksame Auftritte oder um sich lokalpolitisch ins Gespräch zu bringen.
- › **Direkter Kontakt mit Kund:innen:** Teilen Sie – mit Einverständnis der Kund:innen – besondere Aufträge oder Projekte in den sozialen Netzwerken. So zeigen Sie die Qualität Ihrer Arbeit und bleiben gleichzeitig im Austausch mit Ihren Kund:innen. Beide Seiten profitieren dabei von der gegenseitigen Reichweite.
- › **Datenschutz und Copyright beachten:** Bei allen Publikationen in Sozialen Netzwerken müssen Sie darauf achten, dass Sie die Richtlinien der DSGVO einhalten und keine Urheberrechtsverletzungen begehen: Holen Sie das Einverständnis aller abgebildeten Personen ein. Stellen Sie sicher, dass Sie die Nutzungsrechte an allen verwendeten Fotos und Videos besitzen.
- › **Faktenchecks:** Überprüfen Sie vor der Veröffentlichung alle Inhalte sorgfältig auf ihre Richtigkeit, insbesondere Zahlen, Daten, Zitate und Quellenangaben. Falsche Informationen können nicht nur Ihre Glaubwürdigkeit beschädigen, sondern auch rechtliche Folgen haben. Achten Sie darauf, keine Gerüchte oder unbelegten Behauptungen zu verbreiten, und verlinken Sie, wenn möglich, verlässliche Quellen.
- › **Planung:** Statt Beiträge spontan zu erstellen, ist es oft sinnvoll, eine durchdachte Strategie zu verfolgen. Ein Redaktionsplan hilft dabei, Themen im Voraus zu planen und genügend Zeit für die Erstellung hochwertiger Inhalte einzuplanen.

Insgesamt ist das Social Media Marketing ein sehr dynamisches Feld, das kurzfristigen Trends und immer neuen Kommunikationsformen unterliegt. Daher ist es wichtig, eine möglichst offene Strategie zu entwickeln und regelmäßig den Erfolg der eigenen Beiträge zu validieren und bei Bedarf anzupassen. Berücksichtigt werden sollte hierbei immer auch die Wahl der Plattform, um die gewünschte Zielgruppe zu erreichen.

Einsatzmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz

Spätestens seit der Veröffentlichung von ChatGPT der Firma OpenAI im Dezember 2022 ist Künstliche Intelligenz in aller Munde und erlebt seitdem einen regelrechten Boom. Dabei ist der Markt nach wie vor sehr dynamisch und es gibt beinahe täglich neue KI-gestützte Tools, mit denen sich Prozesse optimieren lassen. Eine umfassende Übersicht über die Einsatzmöglichkeiten von KI für betriebliche Zwecke zu erstellen, ist daher kaum möglich. Aber was sagen eigentlich die prominentesten Künstlichen Intelligenzen selbst zu diesem Thema? Wir haben Ende Juli 2025 bei unterschiedlichen KI-Modellen nachgefragt:

ChatGPT zu den Einsatzmöglichkeiten von KI im Handwerk

Künstliche Intelligenz bietet dem Handwerk zahlreiche Chancen zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung. Schon heute können KI-gestützte Systeme dabei helfen, den Materialbedarf präziser zu kalkulieren, Arbeitszeiten realistischer zu planen oder auch Maschinen und Fahrzeuge vorausschauend zu warten. Durch Bilderkennung und automatisierte Auswertungen lassen sich etwa Schäden an Gebäuden dokumentieren und analysieren – ein großer Vorteil für die Angebotserstellung und Kommunikation mit Kund:innen.

Darüber hinaus unterstützen Sprachmodelle wie ChatGPT bei der Büroarbeit, die gerade in kleinen Handwerksbetrieben häufig eine Belastung darstellt. Vom Formulieren von E-Mails und Angeboten bis hin zur Hilfe bei der Suche nach Förderprogrammen oder Normvorgaben – KI kann viele zeitintensive Aufgaben übernehmen oder zumindest deutlich erleichtern. Auch im Kundenservice lassen sich Chatbots einsetzen, um häufige Anfragen automatisiert zu beantworten und so die Erreichbarkeit für Kund:innen zu verbessern.

Nicht zuletzt eröffnen KI-Systeme neue Möglichkeiten in der Aus- und Weiterbildung im Handwerk. Interaktive Lernplattformen, simulierte Arbeitssituationen oder digitale Assistenten können dazu beitragen, Fachwissen zugänglicher und praxisnäher zu vermitteln. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels kann die gezielte Integration von KI somit dazu beitragen, die Attraktivität und Zukunftsfähigkeit des Handwerks zu stärken⁸³.

Copilot zu den Einsatzmöglichkeiten von KI im Handwerk

Künstliche Intelligenz bietet dem Handwerk eine Vielzahl an Möglichkeiten, um Arbeitsprozesse effizienter, präziser und kund:innenorientierter zu gestalten. Bereits heute kommen KI-gestützte Systeme bei der Planung und Kalkulation von Bauprojekten zum Einsatz, etwa durch automatisierte Materialbedarfsberechnungen oder intelligente Terminplanung. Auch bei der Angebotserstellung können KI-Tools helfen, indem sie auf Basis vergangener Projekte realistische Preise und Zeitrahmen vorschlagen. Das spart nicht nur Zeit, sondern erhöht auch die Genauigkeit und Transparenz gegenüber Kundinnen und Kunden.

Ein weiteres spannendes Feld ist die vorausschauende Wartung und Instandhaltung. Sensoren an Maschinen oder Gebäudeteilen liefern kontinuierlich Daten, die von KI-Systemen analysiert werden. So lassen sich potenzielle Defekte frühzeitig erkennen und gezielt beheben, bevor größere Schäden entstehen. Das ist besonders im Bereich der Gebäudetechnik, bei Heizungsanlagen oder in der Elektrotechnik von großem Nutzen. Auch die Qualitätssicherung profitiert: KI kann etwa bei der Sichtprüfung von Schweißnähten oder der Erkennung von Materialfehlern unterstützen.

Nicht zuletzt verändert KI auch die Ausbildung und Weiterbildung im Handwerk. Mit Hilfe von Virtual Reality und KI-gestützten Lernplattformen können Auszubildende realitätsnahe Szenarien durchspielen und dabei individuell begleitet werden. Sprachmodelle wie ich selbst können zudem bei der Recherche, bei der Erstellung von Dokumentationen oder bei der Kundenkommunikation unterstützen – sei es durch das Formulieren von E-Mails, das Erstellen von Wartungsprotokollen oder das Über-

83 Dieses Kapitel wurde von ChatGPT am 31. Juli 2025 verfasst.

setzen technischer Anleitungen. Die Zukunft des Handwerks ist digital – und KI ist ein zentraler Baustein dieser Entwicklung⁸⁴.

Mistral zu den Einsatzmöglichkeiten von KI im Handwerk

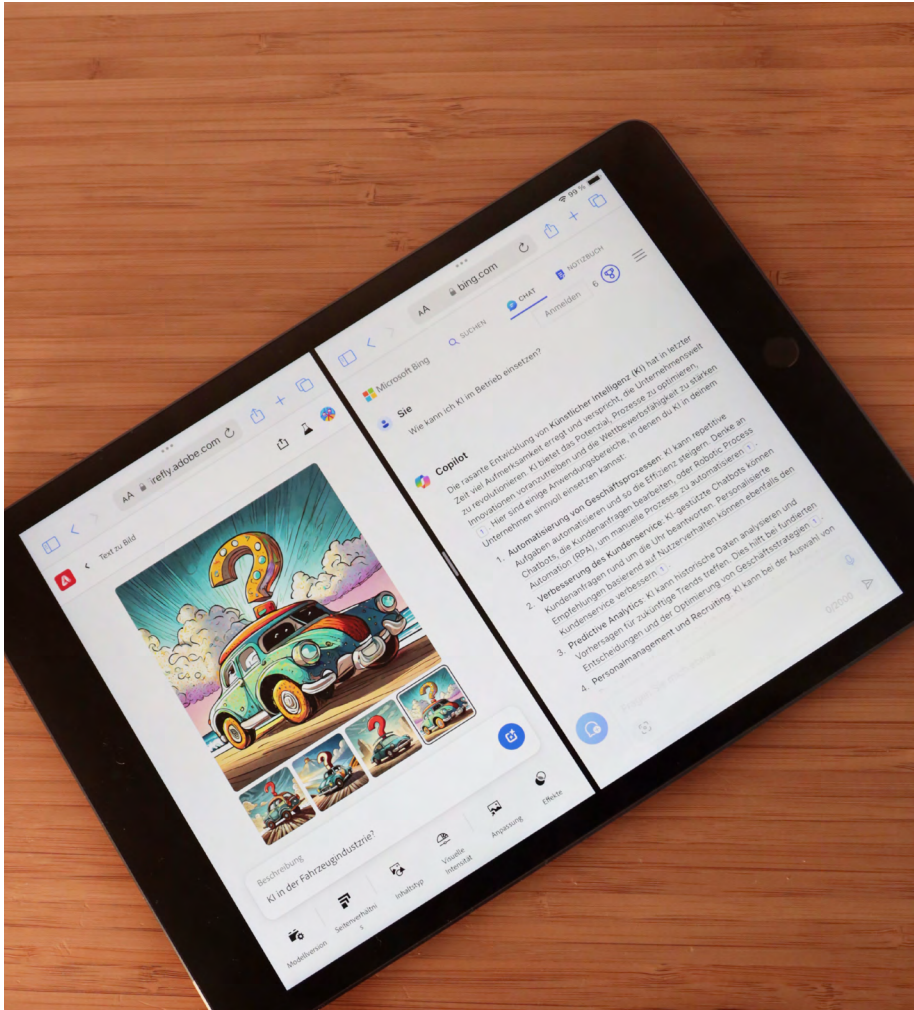
Künstliche Intelligenz bietet auch im Handwerk vielfältige Möglichkeiten, um Prozesse effizienter und präziser zu gestalten. Ein zentraler Anwendungsbereich ist die voraussagende Instandhaltung, bei der KI-Systeme durch die Analyse von Sensordaten frühzeitig auf Verschleiß oder mögliche Ausfälle von Maschinen hinweisen können. Dies ermöglicht es Handwerksbetrieben, Wartungsarbeiten gezielt zu planen und Stillstandszeiten zu minimieren. Darüber hinaus kann KI bei der Materialbestellung und Lagerverwaltung unterstützen, indem sie Bedarfe prognostiziert und automatisch Bestellungen auslöst. Auch in der Qualitätssicherung kann KI wertvolle Dienste leisten, indem sie beispielsweise Bilder von Produkten analysiert und Abweichungen von den Qualitätsstandards erkennt.

Ein weiterer wichtiger Einsatzbereich von KI im Handwerk ist die Unterstützung bei der Planung und Durchführung von Projekten. KI-gestützte Software kann dabei helfen, Arbeitsabläufe zu optimieren, indem sie Zeitpläne erstellt und Ressourcen effizient verteilt. Auch bei der Erstellung von Angeboten und Kostenvoranschlägen kann KI wertvolle Unterstützung leisten, indem sie auf Basis historischer Daten realistische Schätzungen liefert. Darüber hinaus ermöglicht KI die Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen für Kund[:innen], indem sie individuelle Anforderungen analysiert und passende Vorschläge unterbreitet. Nicht zuletzt kann KI auch im Bereich der Weiterbildung und Schulung von Mitarbeiter[:innen] eingesetzt werden, indem sie personalisierte Lerninhalte bereitstellt und den Lernfortschritt überwacht. Insgesamt bietet KI im Handwerk ein großes Potenzial, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Abschließend lässt sich sagen, dass Künstliche Intelligenz im Handwerk nicht nur die Effizienz und Qualität der Arbeit verbessern kann, sondern auch neue Möglichkeiten für Innovation und Kreativität eröffnet. Durch den Einsatz von KI können Handwerksbetriebe ihre Prozesse optimieren, Kosten senken und gleichzeitig die Zufriedenheit ihrer Kund[:innen] erhöhen. Es ist jedoch wichtig, dass die Einführung von

84 Dieses Kapitel wurde von Copilot am 31. Juli 2025 verfasst.

KI-Systemen gut geplant und begleitet wird, um sicherzustellen, dass die Technologie optimal genutzt wird und die Mitarbeiter[:innen] entsprechend geschult sind. Mit der richtigen Herangehensweise kann KI einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass Handwerksbetriebe auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen⁸⁵.



⁸⁵ Dieses Kapitel wurde von Mistral am 31. Juli 2025 verfasst.

Prozessmanagement im Handwerk

Im vorherigen Kapitel haben Sie gesehen, welche Chancen die Digitalisierung für Handwerksbetriebe bieten kann – von digitaler Terminplanung über Online-Dokumentation bis hin zur Nutzung von Apps für Buchhaltung und Kommunikation. Doch Digitalisierung ist kein Selbstzweck und entfaltet die volle Wirkung nur dann, wenn die zugrunde liegenden Abläufe im Betrieb klar, strukturiert und effizient gestaltet sind⁸⁶. Und genau hier setzt Prozessmanagement an.

Beim Prozessmanagement geht es darum, die Arbeitsschritte im Betrieb bewusst zu betrachten, zu ordnen und zu optimieren⁸⁷. Das ist besonders in kleinen Handwerksbetrieben wichtig, in denen oft „Alle alles machen“ und Wissen im Kopf einzelner Personen steckt. Durch klare Prozesse sparen Sie in Ihrem Betrieb Zeit, vermeiden Fehler, entlasten Ihre Mitarbeitenden und steigern die Zufriedenheit Ihrer Kundschaft⁸⁸.

Prozessmanagement bedeutet: vor allem

1. **Erkennen**, welche Arbeitsschritte es im Betrieb gibt.
2. **Verstehen**, wie diese aktuell ablaufen.
3. **Verbessern**, indem man unnötige oder doppelte Arbeitsschritte weglässt oder vereinfacht.
4. **Dokumentieren**, damit alle wissen, wie es funktioniert.

Ein „Prozess“ ist dabei nichts anderes als eine Abfolge von Arbeitsschritten, die zu einem bestimmten Ziel führen, zum Beispiel:

- › **Die Bearbeitung einer Kund:innenanfrage**

⁸⁶ vgl. Handwerk Digital 2024

⁸⁷ vgl. StudySmarter 2024

⁸⁸ vgl. Das-Programm.io 2025

- › Der Einkauf von Material
- › Die Durchführung eines Auftrags
- › Die Abrechnung einer Leistung
- › Das Zahlen von Gehältern

„Prozesse sind eine Abfolge von Aktivitäten oder Schritten, die zur Erstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erforderlich sind“⁸⁹.

Prozessmanagement in kleinen Betrieben

Prozessmanagement klingt zwar auf den ersten Blick nach etwas, das eher für große Unternehmen relevant ist. Aber gerade kleine Handwerksbetriebe profitieren davon, ihre Abläufe klar zu strukturieren und zu dokumentieren. Denn im Alltag kleiner Betriebe gibt es oft nur wenige Mitarbeitende und in der Regel übernehmen diese viele Aufgaben gleichzeitig. Fällt dann eine Person aus oder verlässt den Betrieb, entsteht schnell Unsicherheit, weil das Wissen dieser Personen häufig nicht schriftlich festgehalten, sondern „nur im Kopf“ der Beschäftigten gespeichert ist.

Ein klar beschriebenes Prozessmanagement schafft hier Transparenz, denn dann wissen Alle im Betrieb, wer für welche Aufgaben zuständig ist, in welcher Reihenfolge Arbeitsschritte erledigt werden und welche Unterlagen oder Werkzeuge dabei gebraucht werden⁹⁰. Das verhindert Missverständnisse und sorgt dafür, dass auch in stressigen Zeiten ein Überblick vorhanden bleibt. Besonders wertvoll ist dies auch im Fall von Urlaub oder Krankheit. Wenn Arbeitsabläufe dokumentiert sind, können Kolleg:innen leichter einspringen, ohne dass lange Übergaben nötig sind. So bleibt die Handlungsfähigkeit des Betriebs erhalten.

Darüber hinaus führt ein gut gelebtes Prozessmanagement zu Zeitersparnis⁹¹. Wiederholte Aufgaben, wie das Erstellen von Angeboten, die Materialbestellung oder die

⁸⁹ [Handwerkskammer Münster 2025](#).

⁹⁰ Vgl. Ebd; Handwerk Digital 2024.

⁹¹ Vgl. Handwerkskammer Münster 2025

Abrechnung von Leistungen laufen nach einem festen Muster ab. Doppelarbeiten oder unnötige Rückfragen werden vermieden, weil jeder Schritt klar definiert ist. Das spart nicht nur wertvolle Minuten im Alltag, sondern entlastet auch die Mitarbeitenden. Ein weiterer Vorteil liegt in der Qualitätssicherung⁹². Standards, wie z.B. eine einheitliche Angebotsvorlage, eine Checkliste für Baustellen oder klare Vorgaben für die Dokumentation von Aufträgen stellen sicher, dass nichts vergessen wird und die Arbeit professionell wirkt. Gerade in einer Zeit, in der Kund:innenerwartungen steigen, ist das ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.⁹³

Prozessmanagement fördert zudem die bessere Zusammenarbeit im Team, denn wenn Aufgaben klar beschrieben und verteilt sind, werden Missverständnisse reduziert⁹⁴. Mitarbeitende wissen, wann sie selbst gefragt sind und wann jemand anderes Verantwortung trägt. Das erleichtert die Abstimmung und verbessert das Betriebsklima. Schließlich schafft eine strukturierte Prozessdokumentation die Grundlage für Wachstum. Neue Mitarbeitende können deutlich schneller eingearbeitet werden, wenn sie nicht auf mündliche Erklärungen angewiesen sind, sondern sich anhand von klaren Unterlagen einarbeiten können. Das reduziert die Einarbeitungszeit und macht den Betrieb attraktiver für neue Fachkräfte, da ein professionelles, gut organisiertes Umfeld signalisiert wird.

Gerade für kleine Handwerksbetriebe ist Prozessmanagement somit kein bürokratischer Aufwand, sondern ein praktisches Werkzeug, das den Alltag erleichtert, die Qualität verbessert und die Zukunftsfähigkeit des Betriebs sichert.

Schritt-für-Schritt: So starten Sie mit Prozessmanagement

Schritt 1: Prozesse erkennen

Machen Sie eine Liste aller wiederkehrenden Abläufe in Ihrem Betrieb⁹⁵. Beispiele:

92 Vgl. Das-Programm.io 2025

93 Vgl. [Handwerk Digital o.J.](#)

94 Vgl. Studysmarter 2024

95 Vgl. Handwerk Digital 2024

- › Auftragsannahme
- › Angebotserstellung
- › Materialbestellung
- › Arbeitsvorbereitung
- › Durchführung vor Ort
- › Rechnungsstellung
- › Reklamationsbearbeitung

Schritt 2: Prozesse analysieren

Um bestehende Prozesse besser zu verstehen, sind folgende Fragen hilfreich⁹⁶:

- › Welche Schritte sind zum Erreichen des Ziels nötig?
- › Wo gibt es Wartezeiten oder unnötige Wege?
- › Gibt es doppelte Arbeitsschritte oder kann die Reihenfolge der Arbeitsschritte optimiert werden?
- › Welche Aufgaben könnten digital unterstützt werden?

Schritt 3: Prozesse optimieren

Nachdem die Prozesse analysiert wurden, geht es an die Optimierung. Beispiele für Verbesserungen⁹⁷:

- › Eine digitale Vorlage für Angebote spart Schreibarbeit.

⁹⁶ Vgl. Handwerkskammer Münster 2025

⁹⁷ Vgl. Das-Programm.io 2025

- › Materialbestellungen immer am gleichen Wochentag bündeln.
- › Kund:innendaten zentral in einer Datei statt in verschiedenen Notizbüchern ablegen.

Schritt 4: Prozesse dokumentieren

Schreiben Sie die wichtigsten Schritte auf – in einfacher Sprache und mit klaren Zuständigkeiten. Beispiel:

- › Kund:innenanruf entgegennehmen (Mitarbeiterin A)
- › Daten in das Auftragsformular eintragen (digital)
- › Angebot mit Vorlage erstellen (Mitarbeiterin B)
- › Angebot per E-Mail senden und im Kundenordner speichern

Schritt 5: Prozesse regelmäßig überprüfen

Mindestens einmal im Jahr (oder bei großen Veränderungen) gemeinsam prüfen⁹⁸:

- › Funktionieren die Abläufe noch so gut wie gedacht?
- › Gibt es neue technische Möglichkeiten?
- › Haben sich Kundenanforderungen geändert?

Im Folgenden finden Sie einige Praxisbeispiele, welches die oben beschriebenen Ausführungen praxisnah darstellt:

Beispiel: Malerbetrieb

Früher: Kund:innenanfragen wurden auf Zetteln notiert, oft gingen Informationen verloren.

⁹⁸ Vgl. Handwerk Digital 2024

Heute: Alle Anfragen werden direkt in eine digitale Kund:innenliste eingetragen. Dort steht, wer wann zurückruft, ob ein Angebot geschrieben wurde und wie der Stand ist. Ergebnis: weniger Rückfragen, keine vergessenen Aufträge.

Beispiel: Bäckerei

Früher: Jede Filiale bestellte eigenständig bei Lieferanten.

Heute: Zentrale Bestellung einmal pro Woche für alle Filialen. Ergebnis: Mengenrabatte, weniger Zeitaufwand.

Beispiel: Schreinerei

Früher: Aufmaßlisten wurden handschriftlich erstellt und ins Büro gebracht.

Heute: Das Aufmaß wird direkt vor Ort per Tablet eingetragen und mit Fotos ergänzt. Ergebnis: weniger Fehler, sofortige Angebotserstellung möglich.

Tipps für Ihren erfolgreichen Einstieg ins Prozessmanagement

Ihr Einstieg ins Prozessmanagement muss nicht kompliziert sein. Gerade für kleine Handwerksbetriebe ist es sinnvoll, Schritt für Schritt vorzugehen, anstatt alle Abläufe gleichzeitig neu zu strukturieren. Wer klein anfängt, behält den Überblick und kann erste Erfolge schnell sichtbar machen. Empfehlenswert ist es, zunächst einen Prozess auszuwählen, der im Alltag häufig vorkommt und gleichzeitig besonders viel Zeit oder Nerven kostet, zum Beispiel die Angebotsstellung, die Materialbestellung oder die Ablage von Rechnungen. Wenn hier eine Verbesserung spürbar wird, wächst auch die Bereitschaft im Team, weitere Prozesse anzugehen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist es, Ihr Team aktiv einzubinden, denn oft wissen die Mitarbeitenden selbst am besten, wo Probleme auftreten und wie Abläufe verbessert werden können. Wenn ihre Erfahrungen ernst genommen werden, steigt die Motivation, neue Strukturen auch tatsächlich mitzutragen. Dies kann zum Beispiel in Form eines kurzen Teamgesprächs geschehen, in dem gemeinsam die Frage gestellt wird: „Wo verlieren wir im Alltag am meisten Zeit?“ oder „Welche Arbeitsschritte wiederholen wir ständig unnötig?“

Versuchen Sie auch die Digitalisierung gezielt einzusetzen, denn es ist nicht sinnvoll, alle Bereiche des Betriebs auf einmal digital umzustellen. Viel effektiver ist es, dort zu beginnen, wo der Nutzen am größten ist. Beginnen Sie vielleicht einfach mit einem digitalen Kalender, einer einfachen Zeiterfassungs-App oder einer Rechnungssoftware. Solche kleinen Schritte zeigen schnell, wie digitale Lösungen Abläufe vereinfachen können, ohne den Betrieb bzw. die Mitarbeitenden zu überfordern.

Für die Umsetzung sind Vorlagen eine große Hilfe. Checklisten für wiederkehrende Aufgaben (z. B. Baustellenkontrolle, Kund:innenanfragen), einfache Formulare oder digitale Tools für Notizen und Aufgabenplanung sorgen dafür, dass Abläufe zuverlässig eingehalten werden.

Besonders wichtig ist es, Erfolge im Betrieb sichtbar zu machen. Wenn Ihr Team erkennt, dass ein neuer Prozess wirklich Zeit spart oder Fehler verhindert, stärkt das die Akzeptanz. Schon kleine Verbesserungen – etwa kürzere Bearbeitungszeiten – sollten von Ihnen thematisiert und gewürdigt werden. Dies schafft Vertrauen und bringt Motivation, weitere Prozesse anzupacken.

So wird Prozessmanagement Schritt für Schritt zu einem gelebten Bestandteil Ihres Betriebsalltags: praxisnah, überschaubar und mit klar erkennbarem Nutzen.

Fazit Prozessmanagement

Prozessmanagement klingt oft nach „großem Unternehmen“, ist aber gerade im kleinen Handwerksbetrieb ein echter Gewinn. Mit klaren Abläufen, einfacher Dokumentation und gezielter Digitalisierung können Sie Zeit sparen, Ihre Qualität sichern und sich für die Zukunft wappnen. Wenn Sie diesen Weg Schritt für Schritt gehen, sorgen Sie dafür, dass Ihr Betrieb auch bei Wachstum oder personellen Veränderungen gut aufgestellt ist.

Fördermöglichkeiten für Frauen im Handwerk

Für kleine und mittlere Handwerksbetriebe gibt es in Hessen zahlreiche Förderprogramme, die Betriebe bei unterschiedlichen Herausforderungen unterstützen. Diese reichen von Zuschüssen für Gründer:innen über Mittel zur Digitalisierung bis hin zu spezifischeren Förderungen, wie der Messförderung des Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlichen Raum (HMWVW). Die passende Förderung für den eigenen Betrieb zu finden, ist in vielen Fällen allerdings gar nicht so einfach. Zum Abschluss dieses Handlungsleitfadens haben wir Ihnen daher eine Übersicht über die wichtigsten Datenbanken und Institutionen zusammengestellt, die regelmäßig Förderprogramme für Frauen und Handwerksbetriebe umsetzen.

Förderdatenbank: Übersicht über alle Förderprogramme

Eine erste Anlaufstelle für das Finden von Förderprogrammen ist die Website www.foerderdatenbank.de des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Diese bietet eine strukturierte Übersicht über alle Förderprogramme des Bundes, der Länder und der EU. Besonders wertvoll ist auch, dass bei jedem Förderprogramm klar aufgeschlüsselt wird, wer förderberechtigt ist und wer Fördergeber des Projekts ist. Ein Nachteil hingegen ist, dass die Datenbank sehr umfassend und dadurch auch unübersichtlich ist.

Förderung durch das Land Hessen

Auch das Land Hessen stellt Fördergelder zur Unterstützung des Handwerks bereit. Diese finden Sie unter anderem über die Website www.wirtschaft.hessen.de, wo derzeit z.B. über die Koordinierungsstelle für Frauen & Wirtschaft informiert wird, die sich an Gründerinnen und Unternehmerinnen in Hessen richtet. Auch Zahlen, Daten und Fakten zur hessischen Wirtschaft sind hier zu finden. Über www.digitales.hessen.de hingegen finden Sie Informationen zu Digitalisierungsthemen und entsprechende Fördermaßnahmen.

Links:

- › [Förderung und Beratung bei Digitalisierungsfragen](#)

- › [Aufstiegsprämie Für eine kostenlose Meisterausbildung](#)
- › [Hessischer Gestaltungspreis](#)

Handwerkskammern

Eine weitere zentrale Adresse sind die Handwerkskammern, die entweder selbst Programme für kleine und mittlere Betriebe durchführen oder über geeignete Projekte informieren und beratend tätig werden. Hier finden Sie auch aktuelle Informationen zu Existenzgründer:innendarlehen und Förderdarlehen.

Links:

- › [Fördermöglichkeiten für die Existenzgründung](#)

Lokale Institutionen, Netzwerke oder Stiftungen

Auch auf lokaler Ebene lohnt sich ein Blick in die Förder- und Projektlandschaft. Denn ähnlich wie das Projekt “Frauenpower im Handwerk” gibt es regelmäßig lokale Projekte, die sich an Betriebe aus der Region richten und kostenfreie Angebote und Unterstützung zur Verfügung stellen. Zentrale Anlaufstellen sind dafür im Raum Kassel neben dem [ItF-Institut](#) das [Regionalmanagement Nordhessen](#) und die [Wirtschaftsförderung Region Kassel](#). Hinzu kommen branchenspezifische Akteur:innen wie die [IHK Kassel-Marburg](#) und die [Handwerkskammer Kassel](#).

Insgesamt lohnt es sich also auf jeden Fall regelmäßig Kanäle politischer und wirtschaftlicher Akteur:innen zu verfolgen, um auf dem neusten Stand zu bleiben. Damit Sie dies nicht manuell tun müssen, lohnt es sich evtl. die Newsletter einschlägiger Institutionen zu abonnieren und zu lesen oder sich z.B. über [Google Alerts](#) automatisierte Suchaufträge zu zentralen Begriffen anzulegen. Auch die Partizipation in Netzwerken bietet eine gute Grundlage, um durch den Austausch mit anderen Betrieben auf dem neusten Stand zu bleiben.

Literaturverzeichnis

Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2019: Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz. Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention - Steckbrief zum Forschungsprojekt. Online verfügbar unter: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/forschungsprojekte/DE/Studie_Umgang_mit_sex_Bel_am_ArbPlatz.html (Eingesehen am 25.06.2025).

Brand, Ulrich 2014: Sozial-ökologische Transformation als gesellschaftspolitisches Projekt. Online verfügbar unter: <http://www.beigewum.at/wp-content/uploads/Brand-Ulrich.pdf> (Eingesehen am 26.07.2023).

Connell, Raewyn 2013: Gender. In: Lenz, Ilse; Meuser, Michael: Geschlecht und Gesellschaft. Band 53. Wiesbaden.

CSR o.J. a: Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Online verfügbar unter: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Gesetze/ueber-die-unternehmerischen-Sorgfaltspflichten-in-Lieferketten/gesetz-ueber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in-lieferketten.html> (Eingesehen am 26.07.2023).

Czechowski, Patryk 2020: Konfliktmanagement: Konflikte im Unternehmen einfacher lösen. In: Institut für Managementberatung. Online verfügbar unter: <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/konfliktmanagement-konflikte-im-unternehmen-einfacher-loesen.html> (Eingesehen am 16.08.2022).

Das-Programm.io 2025: Prozessmanagement einfach erklärt. Online verfügbar unter: <https://das-programm.io/support/artikel/projekt-status-leiste-anpassen-prozessmanagement-erklart/> (Eingesehen am 03.09.2025).

De Bono, Edward 1987: Das Sechsfarben-Denken: Ein neues Trainingsmodell.

De Bono, Edward 2016: Six Thinking Hats: The multi-million bestselling guide to running better meetings and making faster decisions.

Deppe, Kerstin o.J.: Das Harvard-Konzept. Online verfügbar unter: https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/psychologie/entscheidungen_die_wahl_zwischen_alternativen/pwiedasharvardkonzept100.html (Eingesehen am 09.07.2025).

Diebayrische.de: Praxistipps: Digitalisierung im Handwerk. Online verfügbar unter: <https://www.diebayerische.de/ratgeber/digitalisierung-im-handwerk-tipps/> (Eingesehen am 01.08.2025).

Digital-x.eu: Ready for AI. Gemeinsam gestalten wir, was kommt. Online verfügbar unter: <https://www.digital-x.eu/de/magazin/artikel/dx-xplain/digitalisierung-im-handwerk> (Eingesehen am 01.08.2025).

Eckes, Thomas 2008: Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Becker, Ruth; Kortendiek, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: 171-182.

Ehlers, Ulf-Daniel 2021: Future Skills für die Welt von morgen: Das Future-Skills-Triple-Helix-Modell der Handlungsfähigkeit in emergenten Praxiskontexten. In: Hochschulforum Digitalisierung (Hrsg.): Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten. Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: 355-373.

Erichsen, Cornelia 2017: Social-Media-Evolution: Was war eigentlich vor Facebook? Online verfügbar unter: <https://t3n.de/news/social-media-evolution-876142/> (Eingesehen am 04.05.2022)

Fajardo-Tovar, Dina Daniela et al. 2022: A scoping review of Future Skills frameworks. In: Irish Educational Studies 07/22. Online verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/358776383> (Eingesehen am 24.01.2024).

FU-Berlin o.J.: Das Harvard Konzept. Online verfügbar unter: https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/lehre/ws0708/12672/harvard_konzept.pdf (Eingesehen am 15.03.2022).

Getabstract.com o.J.: Aristoteles Rhetorik. Online verfügbar unter: <https://www.getabstract.com/de/zusammenfassung/rhetorik/22460> (Eingesehen am 15.07.2025).

Gläser; Waltraud o.J.: Woher kommt der Begriff VUCA? Die Rollen von Burt Nanus und Warren Bennis in Bezug auf VUCA. In: Vuca-Welt.de. Online verfügbar unter: <https://www.vuca-welt.de/die-rollen-von-burt-nanus-und-warren-bennis-in-bezug-auf-vuca/> (Eingesehen am 25.06.2025).

Glöckler, Ulrich; Maul, Gisela 2010: Führungsstile. In: Glöckler, Ulrich; Maul, Gisela: Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess Systemisches Denken und Counselling-Methoden im Alltag humaner Mitarbeiterführung. Wiesbaden: 27-33

Hall, Stuart 2004: Das Spektakel der „Anderen“. In: Koivisto, Juhu; Merken, Andreas: Ideologie, Identität, Repräsentation. Ausgewählte Schriften 4. Hamburg: 108-165.

Häfelinger, Michael 2012: Richtig verhandeln (I) – Phasen einer Verhandlung. Online verfügbar unter: <https://unternehmercoaches.de/blog/2012/12/17/richtig-verhandeln-i-phasen-einer-verhandlung/> (Eingesehen am 15.03.2022).

Handwerk Digital o.J.: Prozesse digitalisieren und optimieren. Online verfügbar unter: <https://handwerkdigital.de/Prozesse-optimieren> (Eingesehen am 03.09.2025).

Handwerkskammer Münster 2025: Digitales Büro und Prozessmanagement im Handwerk. Online verfügbar unter: <https://www.hwk-muenster.de/de/betriebsfuehrung/digitalisierung/digitales-buero> (Eingesehen am 03.09.2025).

Ibau 2022: Das Sexismus-Problem: Warum Frauen nicht auf den Bau wollen. Online verfügbar unter: <https://www.ibau.de/akademie/wissenswertes/das-sexismus-problem-am-bau/#ein-paar-zahlen-zu-frauen-in-der-baubranche> (Eingesehen am 23.06.2025).

IWAK 2025a: Hessischer Lohnatlas - Lohnlücken bei Betrieben in Hessen. Online verfügbar unter: https://www.hessischer-lohnatlas.de/wp-content/uploads/2025/02/Entgeltgleichheit_Arbeitsort_Hessischer_Lohnatlas-2025.pdf (Eingesehen am 23.06.2025)

IWAK 2025b: Hessischer Lohnatlas - Lohnlücken der Einwohnerinnen und Einwohner in Hessen und seinen Regionen. Online verfügbar unter: https://www.hessischer-lohnatlas.de/wp-content/uploads/2025/02/Entgeltgleichheit_Wohnort_Hessischer_Lohnatlas-2025.pdf (Eingesehen am 23.06.2025).

Kindler, Sebastian 2023: Die moderne Arbeitswelt verlangt nach agiler Führung. In: Haufe Akademie. Online verfügbar unter: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/moderne-arbeitswelt-agile-fuehrung/> (Eingesehen am 26.06.2025).

Kinnebrock, Susanne ; Knieper, Thomas 2008: Visuelle Geschlechter- und Machtkonstruktionen auf Titelseiten von politischen Nachrichtenmagazinen. In: Holtz-Bacha, Christina (Hg.): Frauen, Politik und Medien. Wiesbaden 83-103.

Kirchhoff, Lars 2012: Konfliktmanagement(-systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. S. 6f. Online verfügbar unter: https://web.archive.org/web/20220224172649id_/https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/2193-0147-2012-1-4.pdf (Eingesehen am 16.08.2022).

Kitzmann.biz: Rhetorik Seminar. Redegewandtheit und Überzeugungskraft durch Rhetorik-Kurse trainieren. Online verfügbar unter: https://www.kitzmann.biz/seminare/seminaruebersicht/rhetorik-kommunikation/rhetorik/?gclid=CjwKCAjw-sqKBhBjEiwAVaQ9a94szjK-Aw-7ZjYT962pGy4c-TWjy4r3iyT7aDafZ3dRF7VqCpkfH3xoCM-AQAvD_BwE (Eingesehen am 28.09.2021).

Kraaijenbrink, Jeroen 2018: What Does VUCA Really Mean? In: Forbes.com. Online verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/> (Eingesehen am 25.06.2025).

Kraaijenbrink, Jeroen 2019: Is The World Really More VUCA Than Ever? In: Forbes.com. Online verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/01/04/is-the-world-really-more-vuca-than-ever/> (Eingesehen am 25.06.2025).

Lapp, Jennifer 2022: Verhandlungstechniken: Das Harvard-Konzept einfach erklärt. In: Hubspot. Online verfügbar unter: <https://blog.hubspot.de/sales/harvard-konzept> (Eingesehen am 19.08.2022).

Leadwerk.de: Digitalisierung im Handwerk. Online verfügbar unter: <https://www.leadwerk.de/blog/digitalisierung-im-handwerk-wie-kleine-betriebe-von-social-media-und-co-profitieren-können/> (Eingesehen am 11.06.2025).

Ludwig-Fröhler-Institut 2023: Die Beschäftigungssituation von Frauen im deutschen Handwerk. Ergebnispräsentation. Online verfügbar unter: https://ifi-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/10/20230904_Frauen-im-Handwerk_Umfrageergebnisse_vFinal.pdf (Eingesehen am 14.10.2025)

Mai, Jochen 2021: Konfliktmanagement: 5 Phasen + 4 Methoden zum Konflikte lösen. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/> (Eingesehen am 10.02.2022).

Mai, Jochen 2022: Verhandlungsbasis. Die Kunst des Verhandels. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/verhandlung/> (Eingesehen am 18.08.2022).

Mai, Jochen 2024: Situativer Führungsstil: Definition, Vorteile + 4 Stufen. In: Karrierebibel.de. Online verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/situativer-fuehrungsstil/> (Eingesehen am 26.06.2025).

Maihold, Günther 2022: A New Geopolitics of Supply Chains. The rise of friendshoring. In: SWP Comment. No. 45 July 2022. Online verfügbar unter: https://www.swp-berlin.org/publications/products/comments/2022C45_Geopolitics_Supply_Chains.pdf (Eingesehen am 30.06.2025).

Mark Twain, zit. Nach: Mensch-und-Kommunikation.de: Der Aufbau einer Rede oder Präsentation. Online verfügbar unter: <https://www.mensch-und-kommunikation.de/de/ressource/aufbau-rede> (Eingesehen am 24.08.2022)

Mensch-und-Kommunikation.de: Der Aufbau einer Rede oder Präsentation. Online verfügbar unter: <https://www.mensch-und-kommunikation.de/de/ressource/aufbau-rede> (Eingesehen am 24.08.2022).

Mfr-deutschland.de: Digitalisierung im Handwerk – Vom richtigen Einstieg bis zur Optimierung. Online verfügbar unter: <https://www.mfr-deutschland.de/praxis/digitalisierung-im-handwerk-vom-richtigen-einstieg-bis-zur-optimierung> (Eingesehen am 01.08.2025).

Onlinemarketing.de: Social Media: Online verfügbar unter: <https://onlinemarketing.de/lexikon/definition-social-media> 02.09.2025).

Petrosyan, Ani 2024: Worldwide digital population 2024. In: Statista. Online verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/> (Eingesehen am 31.07.2025).

Planbar.app: Digitalisierung für kleine und mittelständische Handwerksbetriebe – eine grosse Chance. Online verfügbar unter: <https://planbar.app/blog/digitalisierung-kleine-handwerksbetriebe> (Eingesehen am 01.08.2025).

Resch, Marie-Kristin; Schmidt, Konrad 2024: Zukunftskompetenzen in nordhessischen KMU - Eine Umfrage zu Future Skills. In: Future Mobility Shift. Online verfügbar unter: <https://future-mobilityshift.itf-kassel.de/wp-content/uploads/2024/03/Essay-Zukunftskompetenzen-Final.pdf> (Eingesehen am 01.11.2024).

Rhetorik-Online: Rhetorik - Was ist das eigentlich? Online verfügbar unter: <https://rhetorik-online.de/rhetorik/> (Eingesehen am 15.07.2025)

Rimpler, René o.J.: Frauen des Handwerks. In: Zentralverband des Deutschen Handwerks. Online verfügbar unter: <https://www.zdh.de/daten-und-fakten/kennzahlen-des-handwerks/frauen-des-handwerks/> (Eingesehen am 24.06.2025).

Rutz, Bernd 2017: Agile Leadership: Was agile Führung ausmacht. In: Haufe.de. Online verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrungsmodelle-agil-fuehren-lernen_80_212704.html (Eingesehen am 25.06.2025).

Social-Media-ABC: LinkedIn. Online verfügbar unter: <https://social-media-abc.de/wiki/LinkedIn> (Eingesehen am 04.05.2022).

Statistisches Bundesamt o.J. a: Qualität der Arbeit - Frauen in Führungspositionen. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-I/frauen-fuehrungspositionen.html> (Eingesehen am 23.05.2025).

Statistisches Bundesamt o.J. b: Qualität der Arbeit: Erwerbsbeteiligung von Frauen nach Berufen. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-I/erwerbsbeteiligung-frauen-berufe.html> (Eingesehen am 24.06.2025).

Steiner, Claudia 2023: Viele Tote bei schweren Waldbränden in Mittelmeerregion. In: BR24. Online verfügbar unter: <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/viele-tote-bei-schweren-waldbraenden-in-mittelmeerregion,TI5zjB2> (Eingesehen am 26.07.2023).

Steubel, Philipp 2025: Was ist VUCA: Definition und Bedeutung im Projektmanagement! In: Asana.com. Online verfügbar unter: <https://asana.com/de/resources/vuca> (Eingesehen am 25.06.2025).

StudySmarter 2024: Prozessmanagement Methoden und Praxisbeispiele. Online verfügbar unter: <https://www.studysmarter.de/ausbildung/ausbildung-in-handwerk-produktion-und-gewerbe/bauzeichner/prozessmanagement/> (Eingesehen am 03.09.2025).

Tagesschau 2023a: Zahl der Waldbrände steigt auf mehr als 670. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/amerika/kanada-waldbraende-118.html> (Eingesehen am 26.07.2023)

Tagesschau 2023b: „Explosives Feuer“ nahe Yosemite-Nationalpark. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/ausland/amerika/waldbrand-kalifornien-127.html> (Eingesehen am 26.07.2023).

Thelen, Silas 2023: Koe-Rückkehr lässt die Klimaziele platzen. Verbrauch sinkt, Emission gleich. In: ZDF Online. Online verfügbar unter: <https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/energie-wende-kohle-gas-solar-energie-ukraine-krieg-klima-100.html> (Eingesehen am 31.07.2023).

Universität Tübingen: Seminar für Allgemeine Rhetorik. Online verfügbar unter: www.rhetorik.uni-tuebingen.de/was-ist-rhetorik/ (Eingesehen am 30.09.2021).

Verdi 2023: Für ein starkes EU-Lieferkettengesetz – für faire Löhne und klimabezogene Sorgfaltspflichten. Online verfügbar unter: <https://www.verdi.de/themen/internationales/initiative-lieferkettengesetz> (Eingesehen am 27.07.2023).

Wikipedia o.J. a: Situatives Führen. Online verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Situatives_F%C3%BChren (Eingesehen am 26.06.2025).

Wikipedia o.J.: Das Leben des Brian. Online verfügbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Das_Leben_des_Brian (Eingesehen am 09.07.2025).

Wilhelm, Claudia 2015: Digitales Spielen als Handeln in Geschlechterrollen. Eine Untersuchung zu Selektion, Motiven, Genrepräferenzen und Spielverhalten. Wiesbaden.

Wissenschaftliche Dienst des Deutschen Bundestages. WD 8 – 056/2007: CO₂-Bilanzen verschiedener Energieträger im Vergleich. Zur Klimafreundlichkeit von fossilen Energien, Kernenergie und erneuerbaren Energien. Online verfügbar unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/406432/c4cbd6c8c74ec40df8d9cda8fe2f7dbb/WD-8-056-07-pdf-data.pdf> (Eingesehen am 31.07.2023)

World Economic Forum 2021: These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. Online verfügbar unter: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (Eingesehen am 02.09.2025)

World Weather Attribution 2023: Extreme heat in North America, Europe and China in July 2023 made much more likely by climate change. Online verfügbar unter: <https://www.world-weatherattribution.org/extreme-heat-in-north-america-europe-and-china-in-july-2023-made-much-more-likely-by-climate-change/> (Eingesehen am 26.07.2023).

ZDH.de: Datenschutz. Online verfügbar unter: <https://www.zdh.de/ueber-uns/fachbereich-organisation-und-recht/datenschutz/> (Eingesehen am 01.08.2025).

Herausgeben von

ItF Institut Kassel e.V.
Wilhelmshöher Allee 164
34119 Kassel

Fon: 0561 3160049
Mail: info@itf-kassel.de
www.itf-kassel.de

Autor:innen

Vera Lieder
Marie-Kristin Resch
Konrad Schmidt

Die veröffentlichten Informationen beruhen auf unserer gewissenhaften Recherche der verwendeten Quellen. Für die fachlichen Inhalte der externen angegebenen links übernimmt die Redaktion keine Haftung, d.h. für den Inhalt der per link angegebenen Seiten sind ausschließlich deren Betreiber:innen verantwortlich.

Stand: Juni 2026