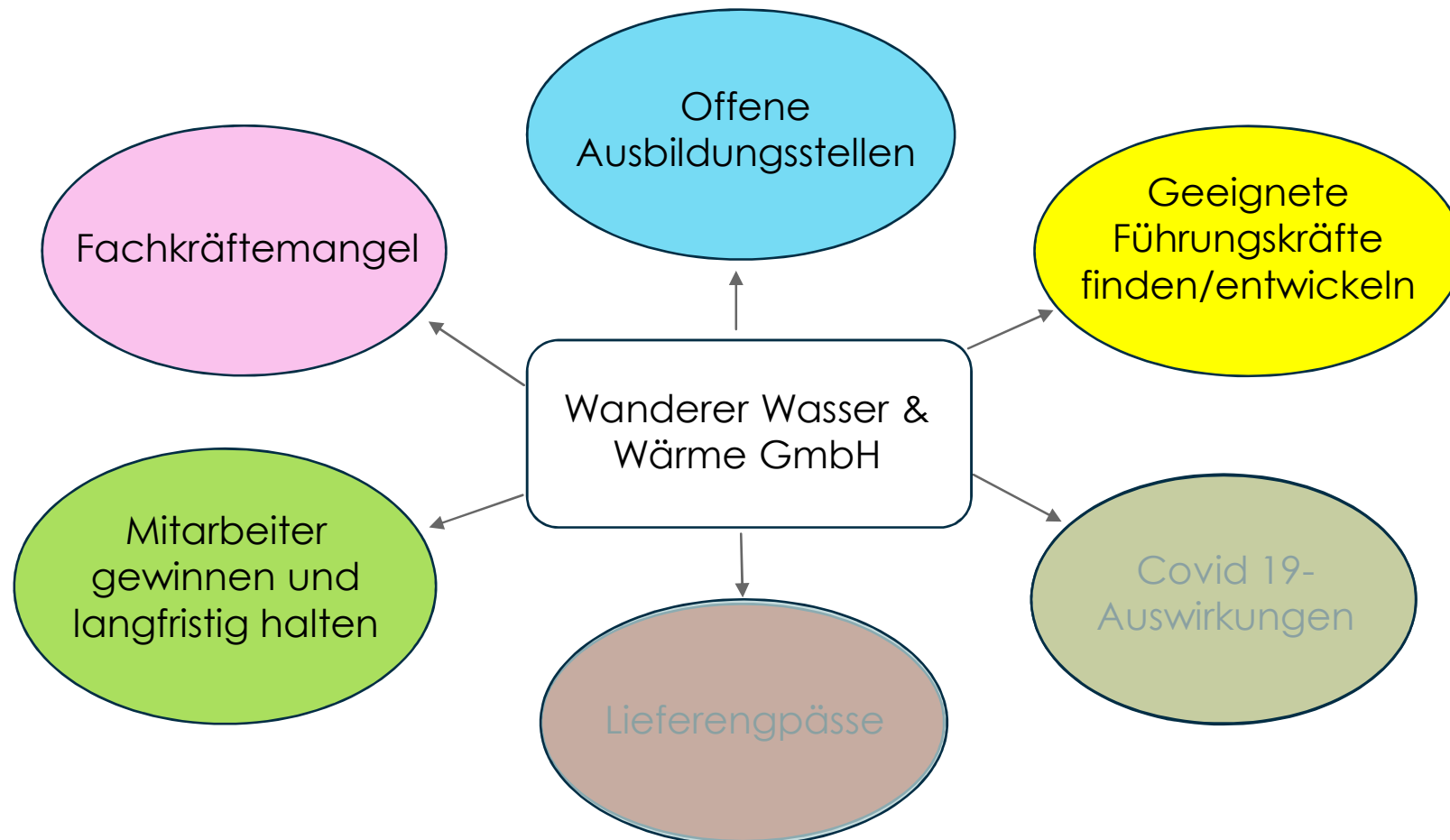




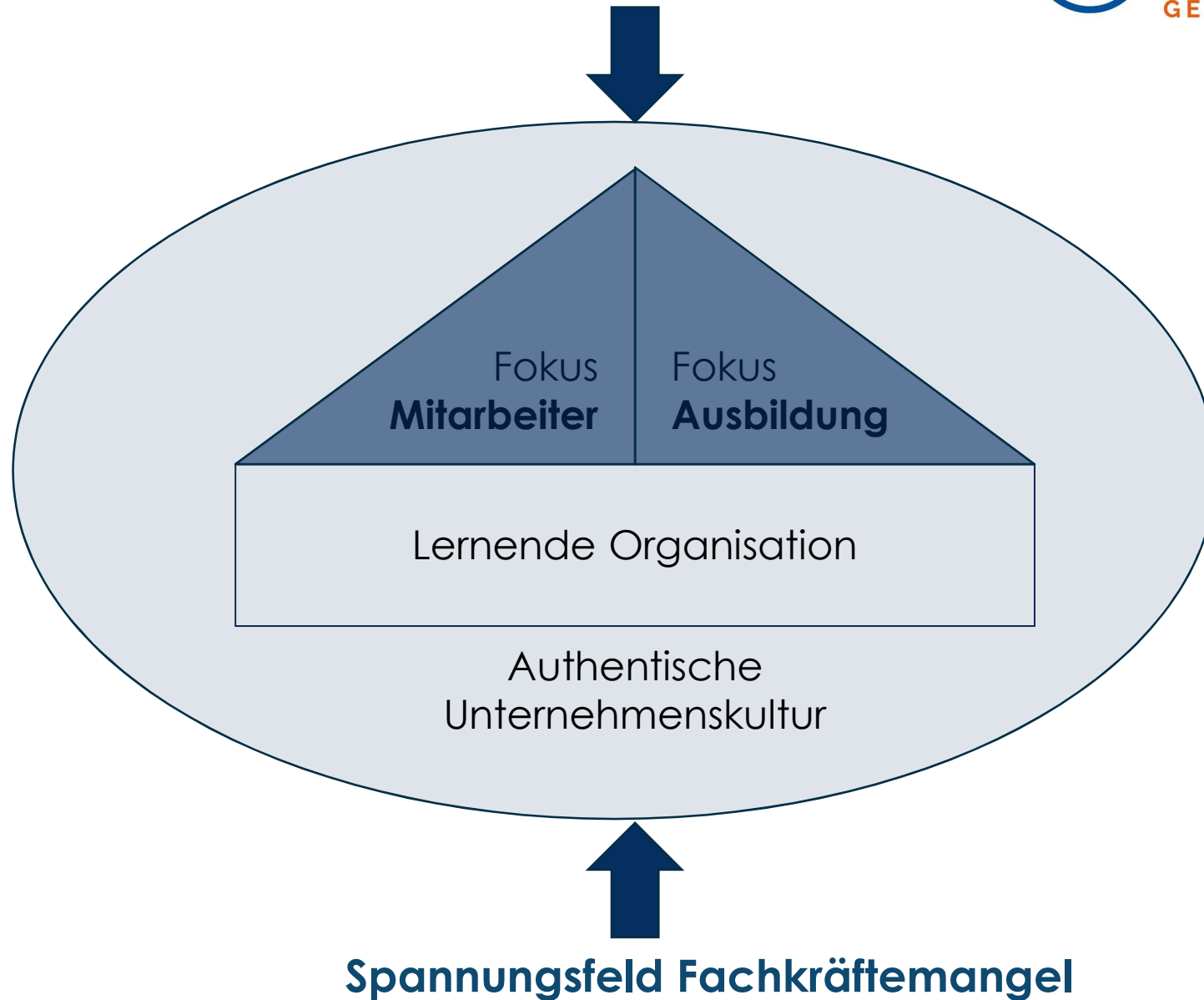
FACHKRÄFTEMANGEL – WIR HABEN KEINEN!

Ein mittelständischer
Handwerksbetrieb versteht sich als
kontinuierlich „Lernende Organisation“
mit einem hohen Maß an
Veränderungsbereitschaft

Spannungsfeld – Unternehmen zwischen Mitarbeiterfokussierung und Unternehmenserfolg unter anspruchsvollen Rahmenbedingungen



Unternehmen im Veränderungsprozess



Kurzvorstellung unseres Betriebes

2016-2020:	Zusammenschluss aus drei Handwerksbetrieben
Organ:	2 Gesellschafternde GFs/ 1 Angestellter GF
48 Mitarbeiter:	10 Führungskräfte/Kaufmännische MA 22 gewerbliche Mitarbeiter 16 Auszubildende (2 kaufm. /14 gewerbl.)
2 Standorte:	Sachsenheim und Stuttgart
Branche:	Heizung, Sanitär, Klimatechnik, Solar- und Photovoltaik
Unternehmen:	Zoller Wanderer Gebäudetechnik (Firmierung: Wanderer Wasser & Wärme GmbH)

Fachkräftemangel – Wir haben keinen! (1)

Zusammenarbeit mit sämtlichen **regionalen Schulen** – kurz und Langzeitpraktika ganzjährig bei uns im Betrieb möglich.

Enge **Zusammenarbeit** seit Jahren mit der zuständigen **Agentur für Arbeit** – sehr engagierte Betreuung und qualifizierte Beratung der angehenden Schulabsolventen. Ausschreibung aller unserer offenen Stellen in der Jobbörse.

Betreuungspanne unserer gewerblichen Mitarbeiter zu Auszubildenden nahezu 1:1

Förderung von **Lerngruppen** unter den Auszubildenden

Regelmäßige Mitarbeiter- und **Feedbackgespräche**

Fachkräftemangel – Wir haben keinen! (2)

Open-Door-Policy – immer Zeit für vertrauensvolle Vier-Augen-Gespräche und Anliegen der Mitarbeiter. **Regelmäßige Mitarbeitergespräche** (Bewertungsbogen) mindestens zweimal jährlich mit allen Mitarbeitern

Aktives Coaching der Führungskräfte in deren Entwicklungsfeldern durch regelmäßige Einzelgespräche

Entwicklungsgesprächsangebot für alle Mitarbeiter mit konkreten Vereinbarungen (bspw. bei Potenzialträgern)

Mittelfristige **Qualifizierungs**bedarfe werden vor Ausbildungsende mit den angehenden Gesellen thematisiert und gleich im neuen Arbeitsvertrag berücksichtigt, um deren Entwicklungswünsche perspektivisch später nutzen zu können. (vorausschauende Personalplanung)

Lernende Organisation als ganzheitlicher Erfolgsfaktor (1)

Permanentes **Hinterfragen** und Überprüfen der **bestehenden Organisationsstruktur** nach Optimierungs- bzw. Veränderungsbedarfen innerhalb der betrieblichen Abläufe vor allem bei Unternehmenswachstum

Unser **Nachwuchsführungsprogramm** sichert Kontinuität bei der Nachbesetzung von Schlüsselpositionen nach Mitarbeiterkündigungen

Anpassung der eigenen **Unternehmensstrategie** aufgrund geänderter Rahmenbedingungen (bspw. bei Lieferengpässen, Covid-Pandemie, drohenden Insolvenzen von Kunden und Bauträgern u.a.):

- Fokussierung auf zahlungskräftige Kunden
- Wenig in Vorleistung gehen – Vorkassentopoption wählen
- Eher Wartungskundengeschäft ausbauen als Neubauprojekte annehmen (-> reduziertes Ausfallrisiko)

Lernende Organisation als ganzheitlicher Erfolgsfaktor (2)

Philosophie, sich als Firmenchef „entbehrlich“ zu machen:
konsequente Nachfolgeplanung und **gezieltes Coaching** der zukünftigen Führungskräfte

Mitarbeiter zu mehr **Eigenverantwortung** entwickeln: Vergabe von Sonderfunktionen (bspw. Sicherheitsbeauftragter, Projektmitarbeiter)

Flexibilität bei der Generierung **neuer Märkte** und **Kooperationen** durch gezielte Firmenzukäufe sowie Ausbau und Nutzen von **wechselseitigen Synergien** (gemeinsames Marketing, firmenübergreifendes Ingenieurwissen sowie Planungstools auch für die Haus- und Gebäudetechnik nutzen (Revisionspläne erstellen, Heizlastberechnungen durchführen usw.)

Best-Practice für Jedermann – Definition der eigenen Unternehmenskultur (1)

- **Authenzität!** - Unternehmenskultur klar definieren:
Was passt zu mir/unsere Unternehmen im Hinblick auf die Gesprächskultur? Wer sind wir? Was bzw. wie wollen wir sein?
- **Beständigkeit!** - Nur Teile der Gesprächskultur einführen, die ich auch nachdrücklich halten kann z.B. halbjährliche Mitarbeitergespräche, Aufnahme von x-Praktikanten, kontinuierliche Ausbildungsplätze und Übernahmen
- **Wertschätzung!** - Vorleben der „offenen Türe“ (kontinuierliche Gesprächsbereitschaft) für alle Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum (Aufbau von Vertrauen): bei jedem Anlass wiederholen, dass alle Mitarbeiter gleich wichtig für das Unternehmen sind und das vor allem „vorleben“.

Best-Practice für Jedermann – Definition der eigenen Unternehmenskultur (2)

- **Qualifizierung!** – Aus eigenem Mitarbeiterstamm zukünftige Führungskräfte weiterentwickeln und dies auch frühzeitig kommunizieren und vor allem schriftlich fixieren.
- **Kooperationen!** – Auf- und Ausbau von (Akquise-)Netzwerken für Stellenbesetzungen und Gewinnung von Auszubildenden bspw. Zusammenarbeit mit Schulen im Kreis Ludwigsburg/Stuttgart, Agentur für Arbeit, Bildungswerke („**Arbeitsmarktdrehscheibe**“) usw.
- **Partnerschaften!** – Durch Schaffung von Synergien und wechselseitigen Win-Win-Situationen aktiv Kooperationen mit verschiedenen Firmen eingehen, die das eigene Portfolio ergänzen bzw. erweitern: Erweiterung von Dienstleistungen, Vorlagenübernehmen z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen

Best-Practice für Jedermann – Definition der eigenen Unternehmenskultur (3)

- **Veränderungsbereitschaft!** – Prüfen und Hinterfragen von Zeit zu Zeit der Organisationsstruktur/-abläufe:
 - Wie produktiv sind wir hinsichtlich unserer internen Abläufe?
 - Passen unsere Organisationsstrukturen noch zu unserer jetzigen Firmengröße?
- **Selbstcoaching!** – Mit welchen Themen beschäftigen wir uns derzeit? Wieviel Zeit beanspruchen diese?
 - Wo liegen die potenziellen „Zeitfresser“ bzw. was sollte besser delegiert bzw. selbst umgesetzt werden?
 - Wieviel Prozent am Tag/die Woche beschäftige ich mich bewusst mit den Mitarbeitern? (40%-50% am Tag wären wünschenswert ;-))!

Herzlichen Dank für´s Zuhören!
**Jetzt bin ich gespannt auf Ihre Fragen und
Erfahrungen!**

Annette Straub
Geschäftsführung