

## »Uns ist eine Weiterbildungskultur wichtig, die die Eigeninitiative der Mitarbeiter unterstützt«

Interview mit JULIA HUNSICKER, stellvertretende Geschäftsführerin und Leiterin Personal und Marketing der Fritsch GmbH Steinwenden

Die Fritsch GmbH in Steinwenden wurde 1949 als Elektrobetrieb gegründet. Heute beschäftigt sie Fachkräfte aus vier Gewerken, hinzu kommt der kaufmännische Bereich. Der Familienbetrieb wird mittlerweile in dritter Generation geführt. Die Aus- und Weiterbildung der eigenen Fachkräfte spielt seit jeher eine zentrale Rolle. Welche Wege bei der Gewinnung und Qualifizierung von Auszubildenden und Beschäftigten verfolgt werden und wie Herausforderungen infolge der digitalen und sozial-ökologischen Transformation gemeistert werden, berichtet JULIA HUNSICKER in diesem Interview. Dabei richtet sie den Blick gerade auch auf die spezifischen Potenziale eines kleinen Betriebs.

**BWP** Allenthalben ist vom Fachkräftemangel zu lesen und von den Schwierigkeiten der Betriebe, Ausbildungsplätze zu besetzen. Wie stellt sich die Situation in Ihrem Betrieb dar?

**Hunsicker** Aktuell sind wir um die 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Alter von 16 bis 65 Jahren, die in den Gewerken Kälte-Klima, Anlagen- und Rohrleitungsbau, Heizung-Sanitär und Schreinerei beschäftigt sind. Zurzeit bilden wir neun Azubis in verschiedenen Berufen aus: zwei Tischler, drei Mechatroniker für Kältetechnik und vier Anlagenmechaniker Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. Da wir regelmäßige Praktika anbieten und diese gerne angenommen werden, war eine Besetzung der Ausbildungsstellen in den letzten Jahren recht stabil. Allerdings merken wir auch, dass sich viele junge Menschen für ein Studium entscheiden und das Interesse an traditionellen Ausbildungsberufen sinkt. Auch die Eltern spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Sie erhoffen sich für Ihre Kinder eine finanzielle Sicherheit. Dabei hat man auch mit einer Ausbildung eine Chance auf durchaus gut bezahlte Jobs!

**BWP** Welchen Stellenwert hat für Sie die Ausbildung von Fachkräften im eigenen Betrieb?

**Hunsicker** Uns geht es da nicht anders als den meisten Unternehmen in der Branche. Das Thema Fachkräfte-

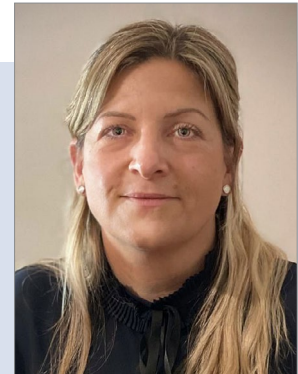
### JULIA HUNSICKER

Betriebswirtin, HWK, ist stellvertretende Geschäftsführerin und Leiterin Personal und Marketing der FRITSCH GmbH Kälte Klima Heizung Sanitär Schreinerei Ladenbau in Steinwenden.

Nach einer Ausbildung zur Tischlerin und zur Medienkauffrau ist sie seit Juli 2011 im elterlichen Betrieb tätig.

2013 absolvierte sie berufsbegleitend ihren Abschluss als Betriebswirtin im Handwerk, seit 2021 ist sie Prokuristin.

Der Familienbetrieb wird derzeit von THOMAS HUNSICKER in dritter Generation geführt, während MIT JULIA HUNSICKER und ihrer Schwester IDA PURDY die vierte Generation bereitsteht – unterstützt von ihren Ehemännern, die ebenfalls im Betrieb tätig sind. Zu den Arbeitsschwerpunkten von JULIA HUNSICKER zählen die Kommunikation mit den Beschäftigten und mit Bewerberinnen und Bewerbern sowie die Außendarstellung des Betriebs.



gewinnung stellt für uns eine große Herausforderung dar. Das Thema Ausbildung rückt daher in den Vordergrund. Die Ausbildung eigener Fachkräfte ist uns wichtiger denn je und bietet eine Chance, auch künftig gut aufgestellt zu sein. Ein weiterer Vorteil ist, dass sie in der Regel schneller produktiv sind, da sie bereits mit den Prozessen im Betrieb vertraut sind. Was das digitale Arbeiten angeht, sind sie meist offener und können somit zur Modernisierung von Abläufen beitragen.

**BWP** Wie gewinnen Sie junge Menschen für Ihren Betrieb?

**Hunsicker** Uns ist es wichtig, dass ein junger Mensch uns und den Betrieb vorab kennenlernt. Daher bieten wir regelmäßig Praktika an. Das ist uns vor jeder Ausbildung sehr wichtig. So können sich beide Seiten beschnuppern. Übrigens versuchen wir während des Praktikums, den Jugendlichen Einblicke in alle drei Ausbildungsberufe zu geben. So können die Bewerberinnen und Bewerber gleich drei Berufe »testen«. Damit uns potenzielle Bewerberinnen und Bewerber wahrnehmen, zeigen wir uns wöchentlich in den sozialen Medien Facebook und Instagram. Dabei versuchen wir auch Formate zu nutzen, die die jungen Leute ansprechen. Zuletzt hatten wir ein Reel eingestellt, in dem ein Papierflieger durch den Betrieb saust. Am Ende entfaltet

eine Mitarbeiterin das Papier und hält es in die Kamera. Darauf ist zu lesen, welche offene Stelle besetzt werden soll. Gleichzeitig hat man den Betrieb mal von innen gesehen.

**BWP** Und welche Perspektiven bieten Sie Ihren Auszubildenden?

**Hunsicker** In den technischen Berufen ist eine Übernahme nach der Ausbildungszeit das Ziel. Je nach internem Bedarf sind auch Aufstiegsfortbildungen zum Meister oder Techniker Thema. Aktuell sind es zwei Mitarbeiter, die 2025 und 2026 mit dem Meisterkurs in Teilzeit starten. Der Erwerb des Ausbilderscheins wird hier sogar schon vorgezogen, um unsere Azubis bestmöglich betreuen zu können. Und das Schöne daran ist: Die Mitarbeiter selbst hatten die Idee, hier etwas mehr zu unterstützen. Diese Initiative haben wir natürlich gern aufgegriffen und freuen uns, unsere Mitarbeiter auf diesem Weg fördern zu können.

**BWP** Gibt es neben den zuvor angesprochenen klassischen formalen Aufstiegsoptionen weitere Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Betrieb?

**Hunsicker** Das fängt bei uns schon in der Ausbildung an. Hier besteht in Zusammenarbeit mit der HWK die Möglichkeit, ein Auslandspraktikum während der Ausbildungszeit zu absolvieren. Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bieten wir regelmäßig Weiterbildungen an, um auf dem neusten technischen Stand zu sein.

Der Aufbau von Expertenwissen, z.B. zum Energieberater, kann je nach beruflichem Umfeld und persönlichen Zielen attraktiv sein. Schulungen und Weiterbildungen im eigenen Aufgabenbereich bieten generell die Möglichkeit, Kompetenzen zu vertiefen. Hier sind übrigens alle gefragt und machen Vorschläge. Interne Schulungen runden das Ganze ab.

Auch Quereinsteigern bieten wir, mittels gesonderter Schulungen, eine Chance.

**BWP** Sind diese Entwicklungsmöglichkeiten Ihren Auszubildenden und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt? Wie erfahren sie davon?

**Hunsicker** Als ISO-zertifizierter Betrieb im Umwelt- und Qualitätsmanagement entwickeln wir uns stetig weiter. Wir legen jährlich eine Liste aus mit eigenen Schulungsvorschlägen, die fachlich relevant sind. Gleichzeitig haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, in der Liste weitere Weiterbildungen zu notieren, für die sie sich interessieren. Ergänzend dazu ist der Punkt persönliche Fort- und Weiterbildung in den Mitarbeitergesprächen Thema.

*»Die Ausbildung eigener Fachkräfte ist uns wichtiger denn je und bietet eine Chance, auch künftig gut aufgestellt zu sein.«*

**BWP** Welche Instrumente nutzen Sie bei der Personalplanung und -entwicklung, mit denen Sie die Kompetenzen der Beschäftigten systematisch erfassen?

**Hunsicker** Wir haben eine Qualifizierungsmatrix, mit der fachliche und personale/soziale Kompetenzen erfasst werden können. Jedoch muss ich sagen, dass wir davon nicht immer und systematisch Gebrauch machen. Das ist einfach auch den Strukturen in kleinen Betrieben geschuldet. Wir haben keine eigene Personalabteilung. Unsere Führungskräfte sind oft stark in das Tagesgeschäft eingebunden und haben wenig Zeit für langfristige Entwicklungsprogramme. Dafür haben Sie offene Ohren und stehen in engem Kontakt mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das heißt, solche Themen werden oft in einem persönlichen Gespräch aufgegriffen, sobald Bedarf besteht. Die Mitarbeitergespräche runden das dann ab. Die Türen zur Geschäftsführung stehen immer offen. Hier muss nicht extra

ein Termin vereinbart werden, wenn man was zu besprechen hat.

**BWP** Digitalisierung und ökologische Transformation fordern Unternehmen und Beschäftigte heraus, mit den Entwicklungen Schritt zu halten. Wo sehen Sie in Ihrem Betrieb diesbezüglich den größten Weiterbildungsbedarf für Ihre Mitarbeiter/-innen? Wie begegnen Sie ihm?

**Hunsicker** Die Digitalisierung ist natürlich auch bei uns angekommen. Sie bietet viele Vorteile. Gerade bei der Fertigung in unserer Schreinerei nutzen wir die CNC-Technik. Kunden können auf Wunsch das Objekt bereits digital mit einer VR-Brille ansehen. Es finden auch immer wieder Online-Besprechungen mit Kunden und Partnern statt. Das bietet die Möglichkeit, ortsunabhängig zu kommunizieren. In der Heizungstechnik arbeiten wir je nach Hersteller mit einer Schnittstelle zwischen Hersteller und Kunde. So können wir sogar einige Einstellungen vom Büro aus vornehmen, ohne vor Ort beim Kunden sein zu müssen.

Die Möglichkeit des E-Learnings – zum Beispiel bei Anwenderschulungen – wird im Bereich unserer Software in der CAD-Planung und der Firmensoftware gern genutzt, um hier immer auf dem neusten Stand zu sein. Online-Schulungen sind aus Zeitgründen immer eine gute Option. Für Anwenderschulungen, zum Beispiel zu technischen Arbeiten vor Ort beim Kunden, setzen wir auf Schulungen über externe Anbieter, da hier praktisches Arbeiten im Vordergrund steht.

**BWP** Wie gelingt es Ihnen, alle Beschäftigten der FRITSCH GmbH mitzunehmen – gerade auch die Älteren oder die-

jenigen mit einfachen Tätigkeiten. Welche Anreize setzen Sie?

**Hunsicker** Weiterbildung ist teils unumgänglich. Für einige Arbeiten ist eine regelmäßige Schulung wichtig und auch Vorschrift. Dennoch sind individuelle Fort- und Weiterbildungen gewünscht. Beim E-Learning ist die eine oder andere Unterstützung gefragt, wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter keinen Bezug zu dem Medium wie z. B. einem Computer hat. Hier bieten wir die Möglichkeit, das in Ruhe von zu Hause aus zu erledigen und sich die Zeit dafür aufzuschreiben. Uns ist eine Weiterbildungskultur wichtig, die Eigeninitiative und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt und in der jene, die sich fortbilden, als Vorbild dienen.

**BWP** Auch der demografische Wandel stellt Betriebe vor Herausforderungen. Stichwort Babyboomer: Wie gestaltet sich der Generationswechsel in Ihrer Belegschaft und welche Wege haben Sie gefunden, damit Wissen und Erfahrung ausscheidender Fachkräfte dem Betrieb nicht verloren gehen?

**Hunsicker** Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über wertvolles Wissen, das unbedingt weitergegeben werden muss. Daher arbeiten meist zwei Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich. Das Thema Personalbedarfsplanung steht bei uns regelmäßig auf der Tagesordnung. Hier können wir dann frühzeitig erkennen, wo eine Neueinstellung in absehbarer Zeit nötig ist, um genügend Einarbeitungszeit und den Wissenstransfer zu ermöglichen. Zum ersten Mal haben wir für eine Führungsposition einen externen Personaldienstleister zur Unterstützung angefragt, da sich hier die Nachfolgesuche eher schwierig gestaltet.

*»Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über wertvolles Wissen, das unbedingt weitergegeben werden muss. Das Thema Personalbedarfsplanung steht bei uns regelmäßig auf der Tagesordnung.«*

**BWP** Wenn Sie auf die nächsten drei Jahre schauen: Welche Pläne haben Sie, um sich im Bereich Aus- und Weiterbildung noch besser aufzustellen und welche (externe) Unterstützung würden Sie sich dabei wünschen?

**Hunsicker** Die Förderung zukunftsorientierter Kompetenzen ist uns wichtig. Hierzu möchten wir auch dem Führungspersonal Kurse anbieten. Unser Fokus liegt dabei auf Teamfähigkeit, Kommunikation, kritischem Denken und »Resilienz« in der Arbeitswelt. Um Schulungen für Fachkräfte zu finanzieren, werden wir künftig auch vermehrt geförderte Maßnahmen wie z. B. Weiterbildungsprämien nutzen. Ergänzend wären eine Betreuung und Aktualisierung solcher Angebote – entsprechend neuen Trends und Entwicklungen – toll. Am besten von nicht zu vielen unterschiedlichen Anbietern.

Denkbar wäre das über die jeweils zuständige Handwerkskammer oder Krankenkasse als Ansprechpartner.

**BWP** Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg und weiterhin gute Ideen bei der Fachkräfterekrutierung und -qualifizierung in Ihrem Betrieb. Vielen Dank Frau Hunsicker, dass Sie sich für das Interview Zeit genommen haben. ◀



Hören Sie das ausführliche Interview als Podcast unter [www.bwp-zeitschrift.de/p202718](http://www.bwp-zeitschrift.de/p202718)

(Interview: Christiane Jäger, BWP)