

# ZEITUNG

DAS BRANCHEN-BLATT FÜR IM SHK-FACHHANDWERK

# SANITÄR UND HEIZUNG



**Eugen König GmbH**  
... die Adresse für Bad + Heizung!



K 30243 F

AUSG. 4/2016 • 23. JHG.

VERLAG SCHENSINA

KOSTENLOS

## Top Mitarbeiter finden

**Der Fachkräftemangel im deutschen SHK-Handwerk steigt: Immer mehr Bewerber sind fachlich ungeeignet oder schlicht gar nicht vorhanden. Der Kampf um die besten Köpfe im Handwerk hat längst begonnen. Gefragt sind Strategien, die Betriebe zu Top-Arbeitgebern machen.**

„Handwerksunternehmen, die das Thema Fachkräftemangel lange Zeit nicht ernst nahmen, stehen jetzt vor einem großen Problem“, meint SHK-Handwerksunternehmer und Branchen-Coach Rolf Steffen. Seine Prognose: „In den nächsten Jahren werden mehr Menschen in den Ruhestand gehen als in das Berufsleben einsteigen. Zudem besteht schon heute vielerorts ein Mangel an genügend ausbildungsfähigen und -willigen Jugendlichen. Der Kampf um die besten Köpfe im Handwerk wird deshalb ein dauerhafter sein. Die Probleme haben gerade erst begonnen.“

Gefragt sei deshalb ein Kurswechsel in der Mitarbeiterführung. Das Prinzip „Befehl und Gehorsam“ hat ausgedient, meint Steffen. Auf Dauer werden Chefs ohne gezielte Unternehmenskultur in Richtung der Mitarbeiter keine guten Fachkräfte halten können. Denn gute Mitarbeiter können sich in Zukunft den Arbeitgeber

aussuchen. Schlechte oder fehlende Mitarbeiter werden sich aber auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Betriebes übertragen. Gefragt sind deshalb in Zukunft echte Wertschätzung, Mitspracherechte und Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter. „1a-Arbeitgeber werden“, nennt Steffen diesen langfristig einzuleitenden Prozess. Am Ende steht höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter, höhere Loyalität und Verweildauer im Betrieb sowie das Image, ein Top Arbeitgeber zu sein. **Seite 2: So werden Sie 1a-Arbeitgeber.**

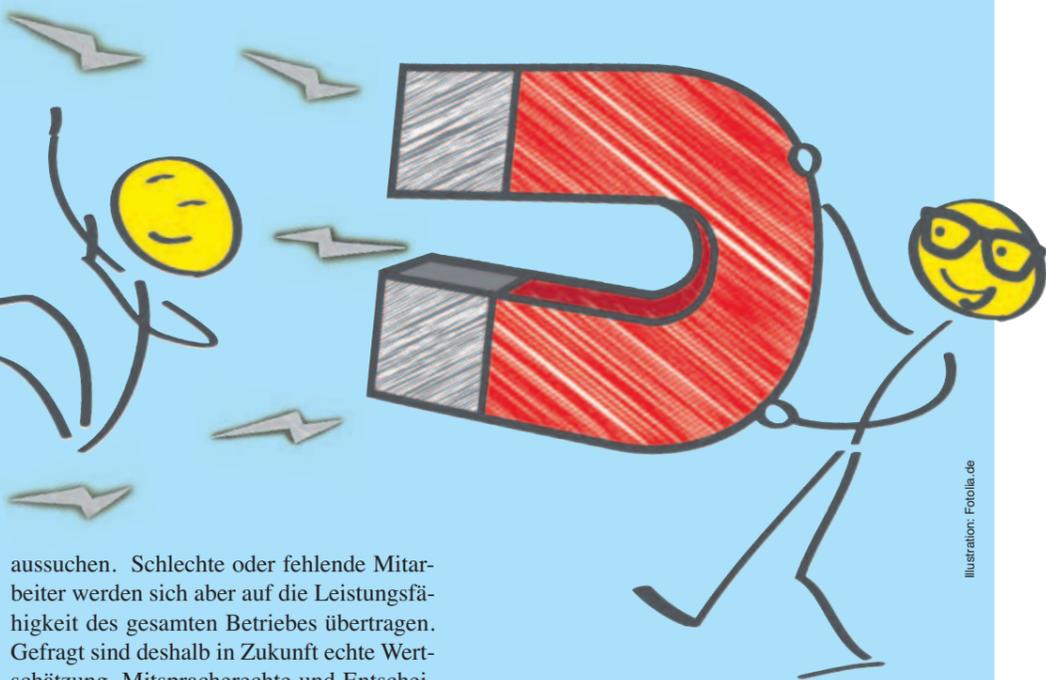


Illustration: Fotolia.de

### PHOTOVOLTAIK

Die Eigenversorgung mit Solarstrom lässt sich durch Batteriespeicher deutlich erhöhen. Ein Beispiel aus Dülmen zeigt, wie es geht. Seite 6

### SANITÄR

Schicke Bäder für Senioren. Barrierefreiheit und ausgefeiltes Design sind keine Gegensätze mehr. Worauf Sie achten müssen. Seite 10

Wie smart werden unsere Bäder? Eine neue Studie des ZVSHK sagt vor allem Bedarf bei der Elektroinstallation im Bad voraus. Seite 4

Küchenarmaturen: Vor allem im Austauschgeschäft punkten Installateure. Die neuen Modelle bieten echten Mehrwert im Gebrauch. Seite 25

Richtige Duscharmaturen: Die Montage der Duscharmaturen ist einfacher als gedacht. Seite 12

### INSTALLATION

Brandschutz-Haftung: Wer im Geschosswohnungsbau Steigergänge auswechselt und damit Leitungen durch einen Brandschutzabschnitt legt, muss auf die regelgerechte Schachtbelegung achten. Seite 22

Kalte Trinkwasserleitungen können sich im Schacht neben warmen Heizungsrohren schnell zu stark aufwärmen. Abhilfe schafft die innenliegende Zirkulation. Seite 14

## Gute Branchendaten vor der ISH

Im Vorfeld der ISH 2017 (14. -18. März) zeigt sich die SHK-Branche in guter Verfassung. Im November präsentierten die Messe Frankfurt und der Zentralverband SHK gute Branchendaten und Aussichten.

Der Branchenumsatz der Haus- und Gebäudetechnik in Deutschland ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen. So setzte die Branche im Jahr 2012 noch 50,4 Milliarden Euro um. Drei Jahre später 2015 waren es schon 53,4 Milliarden. „Und wir bleiben weiter optimistisch. Im Messejahr 2017 kann von einem weiteren Umsatzwachstum ausgegangen werden“, erklärt der Vize-Präsi-

dent des Zentralverbandes Friedrich Budde. Beim ZVSHK schätzt man für 2017 ein Wachstum von 1,5 bis 2 Prozent. Im Jahr 2016 hätten die SHK-Handwerksbetriebe 40,7 Mrd. Euro (+3 % gegenüber Vorjahr) erwirtschaftet. Rund 351.000 Mitarbeiter (+1 % gegenüber Vorjahr) waren in den 52.500 Betrieben des SHK-Handwerks beschäftigt.

Bei der Geschäftslage verfestigt sich der Vorrang von Sanitär zu Heizung, wie eine aktuelle Blitzumfrage des Verbandes zeigt. Der Indikatorwert als Saldo von positiver und negativer Einschätzung der Betriebsinhaber von 63,8 % für Heizung ist wahrlich kein schlechter Wert.

Die 75% für Sanitär belegen aber nachdrücklich, dass die deutschen Hausbesitzer nach wie vor die Badmodernisierung einer Heizungsmodernisierung vorziehen (siehe Grafik). Im Geschäftsfeld Heizung läuft das Hauptgeschäft nach wie vor in der Sanierung. Überraschend positiv hat sich zudem das Geschäftsfeld „kontrollierte Wohnungslüftung“ in den letzten 5 Jahren nach vorne geschoben, betonte Friedrich Budde. Zur ISH werden wieder über 2.400 Aussteller, darunter alle Markt- und Technologieführer aus dem In- und Ausland, ihre Weltneuheiten in Frankfurt am Main vorstellen. Zur letzten ISH kamen 198.000 Besucher.

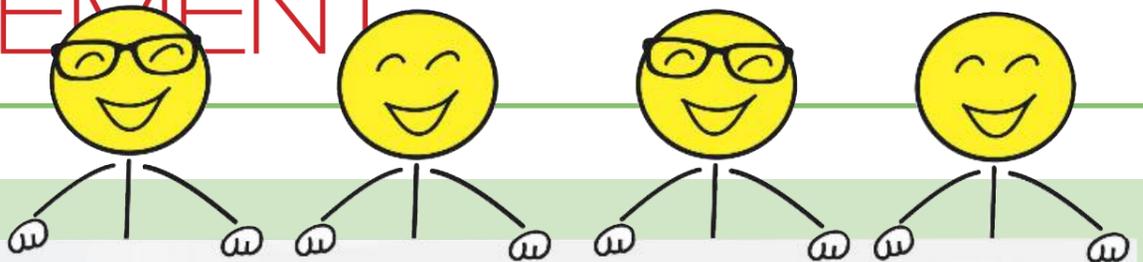
Heizungsgeschäft: Wieviele Heizungsanierungen, Optimierungen und Installationen hat Ihr Betrieb im letzten Jahr durchgeführt? (Durchschnitt befragter Innungsbetriebe)



Bild Junkers, Daten ZVSHK

Aktuelle Geschäftslage im SHK-Handwerk nach Gewerken  
Die Balken zeigen den Saldo aus positiven und negativen Antworten in Prozent. Kundendienst wird am besten bewertet.





# So werden Sie 1a-Arbeitgeber

alle Illustration: Fotolia.de

**Der Fachkräftemangel ist bei guter Auftragslage im Handwerk längst angekommen. Entweder es gibt zu wenige oder zu schlechte Bewerber für die meisten Stellen. Unser Autor Rolf Steffen ist selbst Handwerksmeister und Branchen-Coach. Er rät: „Werden Sie Top-Arbeitgeber, dann kommen die besten Mitarbeiter automatisch zu Ihnen“. Im Beitrag gibt es 7 Tipps, wie Sie dies in Ihrer Region schaffen.**

## Tipps

### Tipps 1 Zufriedene Mitarbeiter

Die Arbeitszufriedenheit ist der wichtigste Baustein für eine gute, enge und langjährige Bindung an das Unternehmen. Geld ist ein bedeutender Faktor für die Attraktivität einer Arbeitsstelle, das stimmt. Jedoch bei Weitem nicht der einzige und erst recht nicht der bestimmende Aspekt, der darüber entscheidet, ob ein Kandidat eine Position annehmen wird. Das belegen auch zahlreiche Studien der vergangenen Jahre. Die Vergütung ist ein wichtiges Kriterium, aber sie hält den Mitarbeiter nicht im Unternehmen, wenn er auf Dauer unzufrieden ist.

Die Ermittlung der bestimmenden Faktoren für hohe Arbeitszufriedenheit führt zu einer Zweiteilung der Bewertungskriterien. Es geht zum einen um Faktoren, die durch das Unternehmen als Ganzes bestimmt werden. Ist das Unternehmen bekannt und begehrt als Arbeitgeber, hat es einen guten Ruf, bietet es attraktive Extraleistungen neben einer angemessenen Bezahlung etc.? Zum Zweiten geht es um individuellere Faktoren, die von den Vorgesetzten bzw. den Chefs und ihrer Führungskompetenz bestimmt werden. Denn die Weisheit „Mitarbeiter verlassen nicht das Unternehmen, sondern ihren Vorgesetzten“ ist nicht neu, aber umso treffender.

Die daraus resultierenden Fragestellungen lauten:  
1. Was wünschen sich Mitarbeiter von ihrem Unternehmen?  
2. Was wünschen sich Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten?

Das Schlimmste, was passieren kann, ist nämlich die „innere Kündigung“ aus Unzufriedenheit mit dem Arbeitsumfeld. Daraus folgt dann bei den gut qualifizierten Mitarbeitern, die problemlos eine andere Stelle finden können, meist zwangsläufig auch die tatsächliche Kündigung. In diesem Fall gehen Ihrem Unternehmen nicht nur die Mitarbeiter selbst, sondern auch ihr Knowhow verloren. Anders ist es bei den schwächeren Mitarbeitern, die es auf dem Arbeitsmarkt schwerer haben – diese schalten dann häufig aus Frust in den Modus „Dienst nach Vorschrift“.

## Tipps 2

### Richtige Mitarbeiterauswahl

„Stellen Sie keinen Mitarbeiter ein, der Ihnen unsympathisch ist!“ Diesen Rat von Gerd Leithe, einem besonderen Menschen, der mir über 20 Jahre ein sehr wertvoller Berater und Geschäftsfreund war, möchte ich gerne weitergeben.

Welche sind die nicht messbaren, die subjektiven Kriterien beim Vorstellungsgespräch, die über die objektive Überprüfung der Fähigkeiten, der Talente, der persönlichen Vorlieben usw. hinausgehen? Die Sympathie für

das Gegenüber steht dabei wohl ganz oben. Weitere Aspekte könnten sein:

- Gemeinsamkeiten, gemeinsame Interessen /Hobbys
- Vorurteile, Empfehlungen oder Ablehnungen von Kollegen/Freunden
- Gemeinsame Freunde und Bekannte
- Eine eindrucksvolle Arbeitsprobe
- Überdurchschnittliches Engagement bei der Bewerbung

Es gibt also durchaus Kriterien, die Sie ganz subjektiv empfinden und mit der Arbeitsstelle, die zu besetzen ist, nicht unmittelbar verknüpft sind. Aber können Sie sich von diesem höchstpersönlichen Eindruck lösen, zugunsten des Unternehmenserfolgs?

Warum eigentlich sollte ich nicht auch einen Menschen einstellen, der mir unsympathisch ist, wenn er in einer Notsituation hilfreich sein könnte? Und was ist, wenn es nur einen Bewerber gibt? Ja, dann haben Sie ein echtes „Problem“, weil Sie nun die Wahl haben zwischen einem vielleicht ungeeigneten neuen Mitarbeiter oder der Nicht-Besetzung der offenen Position. Und weil Sie die Herausforderung des drohenden Fachkräftemangels noch nicht oder zu spät angenommen haben.

Bedenken Sie aber auch: Es kann durchaus sein, dass eine Verhaltensweise, die Ihnen im Bewerbungsgespräch negativ auffällt, sich für die Mitarbeiter-Kunden-Beziehung als durchaus förderlich erweist. Wenn Sie es gar nicht mögen, dass der Bewerber Sie ohne Punkt und Komma zutextet und Sie gar nicht zu Wort kommen lässt, könnte sich das in einem Verkaufsgespräch aber durchaus positiv auswirken. Wenn Sie sich am großen Selbstbewusstsein Ihres Gesprächspartners stören, ist das für einen Außendienstler oder Vertriebler von großem Vorteil in Verkaufsgesprächen. Ein starkes Durchsetzungsvermögen mag Sie vielleicht

stören, ist aber in einer Führungsposition unabdingbar. Jede Medaille hat also zwei Seiten.

## Tipps 3

### Anständige Trennungen

Veränderungsprozesse im Unternehmen und in der Belegschaft machen immer wieder die Auflösung von Arbeitsverhältnissen unvermeidbar. „Man trifft sich immer zweimal im Leben, also sei nett zu mir.“ Diesen Anspruch empfehlen wir auf beendete Arbeitsverhältnisse zu übertragen. Warum sollten sich die Umstände nicht schon nach wenigen Jahren wieder geändert haben und ein erneutes Zusammenarbeiten möglich machen? Mit einer Änderung der Umstände kann sich auch die Bereitschaft entscheidend ändern, wieder für den früheren Arbeitgeber tätig zu werden. Ausschlaggebend für die Entscheidung, ein erneutes Arbeitsverhältnis aufzunehmen, ist natürlich der Grund der Kündigung sowie die Art und Weise, wie die Trennung einst vonstattenging. War es eine Trennung mit Anstand, dann steht einer erneuten Übereinkunft nichts im Wege.

Hier einige Regeln für die professionelle Trennung:

- Vermeidung von Kränkungen/Vorwürfen
- Vermeidung von aggressivem Verhalten
- Fairness und Respekt
- Objektive Beurteilung der Situation
- Anhörung aller Beteiligten
- Professionelle Abwicklung der Trennung

Und noch ein Tipp dazu: Gerüchte über den Grund einer Trennung verunsichern die „verbleibenden“ Mitarbeiter. Daher sollte eine klare, offene Kommunikation nicht zu lange auf sich warten lassen. Gerade in nur regional aktiven Handwerksunternehmen, bei denen Inhaber und Mitarbeiter häufig eng mit Gemeinde und Vereinen vernetzt sind, ist eine klare Kommunikation nach innen und außen

wichtig.

## Tipps 4

### Transparenz

„Mein Chef lebt doch in Saus und Braus, während wir hier schufteten!“ „Chef müsste man sein, bei dem Umsatz ...“ „Die Kunden zahlen und der Chef gibt's wieder aus, nur bei mir bleibt nichts hängen ...“

Kennen Sie solche Aussagen auch? Haben Sie diese schon mal von Ihren Mitarbeitern gehört? Die Emotionen, aus denen solche Aussagen entspringen, passen jedoch so gar nicht zu einer positiven Unternehmenskultur, in der sich die Mitarbeiter ernst genommen, sich als Teil des Unternehmens verstehen und daher auch mitverantwortlich für dessen Erfolg fühlen.

Sich darüber zu ärgern, ist keine Lösung. Aber Sie können viel dafür tun, dass es gar nicht erst so weit kommt. Es ist eine Ihrer Chef-Aufgaben, die Mitarbeiter zu informieren und aufzuklären, damit es nicht zu weiteren Vorurteilen, Missverständnissen oder völlig falschen Annahmen kommt. Denn es ist eher die Regel als die Ausnahme, dass Mitarbeiter die wichtigen Unternehmenszahlen nicht kennen und den Gewinn völlig falsch, nämlich viel zu hoch, einschätzen. Die Folge sind Argwohn, Misstrauen oder mangelndes Engagement und fehlende Identifikation mit den Unternehmenszielen.

In der Team Steffen AG wurde dazu das monatlich stattfindende „Zahlen-Daten-Fakten-Frühstück“ eingeführt. Hier kommen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig im Rahmen eines Frühstücks vor der offiziellen Arbeitszeit zusammen und die Führungskräfte klären sie über die derzeitige betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens auf. So weiß jeder, wo das Unternehmen gerade steht, ob es sich in einer stabilen oder unsicheren Situation befindet, wie sich die Bilanzen darstellen, wo reagiert werden muss und welcher Bereich sich durch das Engagement der Mitarbeiter positiv weiterentwickelt hat etc.

## Tipps 5

### Gewinnbeteiligung einführen

Das Gehalt ist nicht der wichtigste Motivator und keinesfalls der bedeutendste Faktor für Arbeitszufriedenheit. Bei einer Beteiligung am Gewinn sieht dies schon anders aus. Denn sie motiviert den Mitarbeiter natürlich dazu, sein Bestes für die Zielerreichung zu geben.

Außerdem trägt es positiv zu Ihrem Image bei und fördert Ihre Darstellung als attraktiver Arbeitgeber einmal mehr. Dazu sollte das Beteiligungsmodell allerdings so gestaltet werden, dass die Beschäftigten fair und an ihrer Position gemessen beteiligt werden.

Das heißt, die Beteiligung steigt mit der Verantwortung und natürlich auch mit der Leistungsbewertung.

Würde man für

## Das müssen Sie können

Zu den wichtigsten Kompetenzen eines 1a-Arbeitgebers gehören:

**1. Identifikation mit dem Unternehmen:** Er fühlt sich als Teil des Ganzen und ist stolz, dabei zu sein, die Werte und Leistungen zu repräsentieren, und zeigt dies auch nach innen wie außen.

**2. Gegenseitiges Vertrauen:** Offenheit, Ehrlichkeit, Kritikfähigkeit und Vertrauen prägen das Miteinander, Informationen zu betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sind selbstverständlich.

**3. Kosten- und ergebnisorientiertes Handeln:** Alle Mitarbeiter arbeiten aufgrund ih-

rer Kenntnis der Kosten und Ziele mit besonderem Blick auf diese Zusammenhänge, also zielorientiert, kostenbewusst und eigenverantwortlich.

**4. Teamgeist:** Alle unterstützen sich gegenseitig, die Hierarchie ist nicht starr. Respekt und Toleranz prägen den Umgang miteinander. Der Ruf aller Mitarbeiter nach innen wie außen wird gewahrt.

**5. Qualitätsbewusstsein und Kundenorientierung:** Jeder im Team erbringt Spitzenleistungen, und das gerne und freiwillig. Die Kunden freuen sich über Service, Wertschätzung und Leistungsbereitschaft.



alle Mitarbeiter eine einheitliche Belohnung ausschütten, wäre das weder fair noch wirklich zielführend. Auch eine willkürliche Verteilung nach „Gutsherren-Art“ ist völlig kontraproduktiv, weil hier statt Motivation eher Neid und Missgunst entstehen können. Es geht hier im Wortsinne auch ganz explizit um eine „Beteiligung“, nicht um eine „Prämie“, weil nicht per se etwas belohnt wird, sondern der Grad des Anteils am Erfolg eines jeden Mitarbeiters honoriert werden soll.

Ein Beteiligungssystem hat u. a. folgende positive Auswirkung:

- Unternehmensdienliches Denken und Handeln wird gefördert.
- Der Mitarbeiter fühlt sich in seinem Tun bestätigt/motiviert.
- Die Motivation für eigenverantwortliches Arbeiten steigt.
- Die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz/Unternehmen steigt.
- Der Mitarbeiter ist sich über die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens im Klaren und auch darüber, wie er diese positiv beeinflussen kann.
- Die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber wird gestärkt.

Wichtig ist: Sobald Sie sich dazu entschlossen haben, Ihre Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen, müssen Sie ein System entwickeln, das fair, transparent und nachvollziehbar für alle ist. Niemand darf sich benachteiligt fühlen.

### ! Tipp 6

#### Heimliche Entscheider

Auch wenn viele Menschen meinen, ihre Entscheidungen selbst zu treffen, so ist dies in Wirklichkeit meist ganz anders, denn wir sind bei jeder Entscheidungsfindung verschiedenen Einflüssen ausge-

setzt. Dabei spielt der Lebenspartner oft eine größere Rolle, als wir uns selbst eingestehen wollen. Im Handwerk, gerade im Bauhandwerk, sind die Lebenspartner meist weiblich. Und – liebe Kollegen, hier sprechen wir ganz bewusst die männlichen Kollegen an – sind wir doch auch zu uns ehrlich: In der Mehrheit der Fälle ist es die Partnerin zu Hause, die insgeheim unsere Entscheidung trifft, weil wir ohne ihre Zustimmung eben nicht handeln.

Da Männer in der Regel sehr ungern anderen von ihren Problemen erzählen und schon gar nicht über die Ursache von Unzufriedenheit diskutieren möchten, ist es auch hier die Frau, die dies zu Hause abfedern muss bzw. als Einzige davon erfährt.

Meist auch nur durch indirekte Auswirkungen: schlechte Laune, mürrisches Verhalten, Lustlosigkeit bei der Freizeitgestaltung etc. Gehen Sie also davon aus: Wenn es seiner Ehefrau oder Freundin zu Hause reicht, wenn sie die schlechte Laune nicht mehr erträgt, wenn sie ihm endlich die Frage stellt, warum er das noch aushält, und wenn sie ihn ganz klar auffordert: Geh und bewirb dich auf diese Anzeige ... Dann und erst dann wird er die Bewerbung angehen. In vielen langjährigen Beziehungen ist die Frau im Hintergrund die wahre Entscheiderin, die den Anstoß gibt.

Sie sehen, es ist sehr wichtig, die Entscheiderin aktiv miteinzubeziehen. Daher könnte es viel zielführender sein, auch im Hinblick auf das Werben um einen guten Handwerker, die Ehefrauen ebenfalls anzusprechen. Beispielsweise mit Anzeigen, die auf mehr Arbeitszufriedenheit abstellen, und mit familienfreundlichen Angeboten.

### Tipp 7

#### Motivation aufbauen

Sie als Unternehmer und Unternehmerin oder als Führungskraft müssen die Motivation Ihrer Mitarbeiter gezielt fördern, indem Sie ihre Fähigkeiten erkennen und richtig einsetzen, effiziente Teams bilden und die Rahmenbedingungen schaffen, um herausragende Leistungen zu ermöglichen. Hier ist es an Ihnen, motivierende Aspekte fest im Unternehmensalltag zu etablieren. Denn Arbeit macht (auf Dauer) Spaß – oder krank.

Das impliziert, dass Sie die Wünsche Ihrer Mitarbeiter kennen. In umfangreichen Befragungen der AKADEMIE ZUKUNFT HANDWERK zur Arbeitszufriedenheit haben wir ermittelt, dass sich die meisten Angestellten eine Tätigkeit wünschen, die:

- Spaß bereitet und in der sie einen Sinn sehen
- bei der sie mitgestalten können und sich ernst genommen fühlen
- die ihnen einen Anteil am Erfolg gewährt
- die ihnen die Möglichkeit bietet, sich weiterzuentwickeln, aufzusteigen.

Wer häufig frustriert, gelangweilt und unter- oder überfordert ist, wird schneller krank und erbringt weniger gute Leistungen. Erwiesenermaßen sind unzufriedene Mitarbeiter häufiger und länger krank und weniger produktiv – sie schaden dem Unternehmen also nachhaltig.

Motivation ist ein sehr wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Erfolgreiche Führung besteht darin, Motivation zu fördern und zu erhalten. Das bedingt den Anspruch, bewusste und unbewusste Demotivation zu vermeiden bzw. zu beseitigen.

Motivation entwickelt sich aus Lob, Anerkennung, Wertschätzung, Herausforderungen, Erfolg, aber auch aus dem Scheitern, wenn dies als Chance begriffen wird. Motivation kann auch mit einem Belohnungssystem gefördert werden, etwa dem der Gewinn-Beteiligung. Und natürlich ist auch eine angemessene Entlohnung ein wichtiger Aspekt. Denn er beweist, dass man von dem, was man gerne tut, auch gut leben kann. Und das Beste ist: Motivation ist etwas, das erhalten bleibt, wenn Sie gute Rahmenbedingungen schaffen.



## Die Neuen von SANIT

30 Jahre  
Technik für die Sanitär- und Heizungsbranche  
SANIT  
1983 - 2013

**SANIT-CHEMIE**  
Reinigungsmittel und -geräte GmbH  
Dieselstraße 38  
74211 Leingarten

Telefon: +49 7131 90210-0  
Telefax: +49 7131 404360

E-Mail: [info@sanit-chemie.de](mailto:info@sanit-chemie.de)  
Internet: [www.sanit-chemie.de](http://www.sanit-chemie.de)

Von Profis für Profis



Made in Germany

## WASSERENTHÄRTUNG IN BESTFORM SPÜRBAR WEICHES WASSER

**CONNECT  
STEUERBAR VIA  
APP**

### COMFORT BY SANIBEL EINZELSÄULENANLAGE SWC PRO

- >> internetfähige Steuerung über Smartphone, Tablet, PC via App
- >> intelligente Mengen- und Regenerationssteuerung für gleichbleibende Wasserhärte
- >> externe halbautomatische Verschneideeinheit für einfache Inbetriebnahme
- >> gesteckte Anschluss-Schläuche
- >> Glas-Touch-Farb-Display
- >> automatischer Keimschutz
- >> Härtemessbesteck für Ersteinrichtung
- >> beleuchteter Salzvorratsbehälter 25 kg

[comfort-by-sanibel.de](http://comfort-by-sanibel.de)

### Der Autor

Rolf Steffen (56) ist gelernter SHK-Handwerksmeister. Ab 1983 baute er seinen Betrieb die heutige Team Steffen AG (heute 60 Mitarbeiter) in Alsdorf bei Aachen auf. Inzwischen hat Steffen sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Seit 2005 hat

Rolf Steffen parallel eines der größten Weiterbildungsinstitute seiner Branche aufgebaut. Unter dem Dach der Akademie Handwerk vereinen sich die UPTO-DATE-Offensive, die Leistungsgemeinschaft der Profis im Handwerk, das Duale-Management-Studium für Bürokaufleute und Gesellen sowie ein breites und abwechslungsreiches Leistungsprogramm an Präsenz- und Online-Seminaren, Live- und Inhouse-Trainings, Telefon- und Vor-Ort-Trainings sowie Beratungen zu allen Herausforderungen eines modernen Handwerksunternehmens.

[www.steffen.de](http://www.steffen.de) / [www.zukunft-handwerk.de](http://www.zukunft-handwerk.de)

### Buchtipps: 1a-Arbeitgeber werden

Der kompakte Ratgeber "1a- Arbeitgeber werden sein und bleiben" gibt Chefs und Führungskräften in Handwerksbetrieben Impulse für eine zukunftsorientierte Mitarbeiterstrategie im Betrieb. Dabei legen die Autoren Rolf Steffen und Prof. Dr. Axel Thomas Wert darauf, nicht nur graue Theorie zu vermitteln, sondern stellen sich dank jahrelangem eigenen Erfahrungsschatz den alltäglichen Problemen im Betrieb.

Beim Lesen entstehen so jede Menge Denkanstöße für Unternehmen. Hier finden Sie Ihren Weg aus dem Fachkräftemangel auf kleinformatischen 160 Seiten zum Preis von 9,80 Euro. ([www.1a-Arbeitgeber.de](http://www.1a-Arbeitgeber.de))

Impulsgeber  
1a-Arbeitgeber werden sein und bleiben  
Kühnlein und Pöhl, 3. Aufl. 2014