

Nachhaltige Wertsteigerung durch agile Team-Performance

Text: Susanne Kuntner // Fotos: Beat Matter

Seit knapp einem Jahr ist Andy Minder Geschäftsführer der Föllmi AG mit Hauptsitz in Feusisberg. Im Gespräch mit Susanne Kuntner redet er über die Unternehmenskultur, die Integration neuer Mitarbeitender sowie die schwierige Suche nach Baukader.



Susanne Kuntner und Andy Minder am Föllmi-Hauptsitz in Feusisberg.

Die Föllmi AG vereint die Sparten Tiefbau, Hochbau sowie Umbau/Renovation unter einem Dach. Welche Ziele und Visionen verfolgen Sie mit dem Unternehmen?

Andy Minder: Als gut etablierte und gut aufgestellte Familienunternehmung ist es unser Ziel, der beste Partner am Bau zu sein für die Bauherrschaft sowie für alle weiteren Beteiligten am Bau. Das tun wir, indem wir auf hervorragend aus- und weitergebildetes Personal sowie neuste Technologie setzen. Gleichzeitig sind wir eine hemdsärmelige und bodenständige Truppe, die das Handwerk und die Bautradition leidenschaftlich hochhält.

Sie wollen «der beste Partner» sein. Was unterscheidet die Föllmi AG von anderen Bauunternehmungen?

Uns zeichnet sicher aus, dass wir in der Lage sind, Projekte vom Tief- und Spezialtiefbau bis zum Hochbau aus einer Hand zu leisten. Aus dieser Position heraus analysieren wir Ausschreibungen in der Regel konstruktiv und lösungsorientiert und suchen nach Varianten, um Bauaufgaben einfacher, gesamtheitlicher und damit effizienter und kostengünstiger zu lösen.

Wie würden Sie die Unternehmenskultur beschreiben?

Die Föllmi AG ist eine traditionelle Familienunternehmung, in der eine entsprechend familiäre und kollegiale Kultur herrscht. Wir begegnen uns über die Hierarchiestufen hinweg freundschaftlich auf Augenhöhe, stehen zusammen und verfolgen gemeinsam unsere Ziele. Bei uns stehen nicht die Chefs im Mittelpunkt, sondern jeder einzelne Mitarbeitende zusammengefasst als Team.

Und wie führen Sie?

Ich würde meinen Führungsstil als kooperativ-autoritär bezeichnen, bin aber sehr agil. Ich habe klare Vorstellungen, wie agile Leitplanken gesetzt sein müssen, damit die Unternehmung optimal zusammenwirkt. Innerhalb dieser Leitplanken können und sollen sich die Mitarbeitenden aber einbringen und bekommen Freiräume, um sich individuell zu entfalten. Denn: Wenn man Menschen einzäunt, bekommt man Schafe.

Wie kitzeln Sie das Optimum aus Ihren Leuten heraus?

Bei uns nehmen wir die Mitarbeitenden an,

wie sie sind: Als Menschen mit individuellen Bedürfnissen, Stärken, Schwächen, Ängsten und Nöten. Wir achten unsere Kollegen, nehmen sie ernst und lassen bei Problemen niemanden im Regen stehen. Das ist die Basis, auf der grosse Verbundenheit und Motivation entsteht.

Was ist Ihnen wichtig, wenn Sie neue Leute ins Team holen?

Vorab ist entscheidend, dass neue Mitarbeitende die fachlich-technischen Anforderungen erfüllen. Ist das gegeben, entscheidet aber der menschliche Aspekt darüber, ob es zu einem Handschlag kommt. Wenn sich nach ein, zwei Gesprächen das Gefühl nicht einstellt, dass ein Bewerber in unsere Kultur und unser Team hineinpasst, ist es für beide Seiten gescheitert, auf ein Zusammengehen zu verzichten.

Wie integrieren Sie neue Mitarbeitende?

Wir achten darauf, dass neue Leute Vorarbeitern oder Polieren zugeteilt werden, die schon länger im Betrieb sind. Sie haben die nötige Erfahrung – auch darin, neue Mitarbeitende zu integrieren. Während der Probezeit finden regelmässige Gespräche statt, in denen mit dem neuen Kollegen besprochen wird, wie die Leistung ausfällt und die Integration funktioniert.

Die Situation bei den Kaderleuten ist angespannt. Wo finden Sie sie, wenn Sie einen brauchen?

Poliere zu finden, das gelingt uns in unserer ländlichen Region südlich des Zürich-

sees gerade noch. Ab Stufe Bauführer aber ist es mittlerweile sehr anspruchsvoll. Entsprechend greifen wir bei Bedarf auf die Unterstützung durch einen bewährten Partner im Recruiting zurück.

Wie gross ist das Risiko, in dieser Mangelsituation zu jemandem Ja zu sagen, der eigentlich gar nicht in die Firma passt?

Das Risiko ist vorhanden. Verschärfend hinzu kommt eine gewisse Tendenz, dass immer mehr Nachwuchs aus baufremden Branchen als Quereinsteiger auf den Bau kommt – und dies nicht an der Basis, sondern direkt auf Kaderstufe. Wie das in der Praxis funktionieren soll, ist mir ein Rätsel. Es gibt aber offenkundig Vermittlungsbüros, die baufremde Berufsleute dazu beraten.

Susanne Kuntner: Das ist mir neu und schockiert mich. Dass gewisse Vermittler offenbar so vorgehen, verurteile ich aufs Schärfste! Es ist heikel, junge Berufsleute mit einer bestimmten Grundausbildung in ein völlig anders Metier zu beraten. Ich würde das nicht machen – es sei denn, es ist wirklich der herzhafteste Wunsch spürbar, die Branche zu wechseln. In diesen Fällen muss aber sorgfältig abgeklärt werden, welches gangbare Wege sind, um einen Branchenwechsel erfolgreich zu gestalten.

Die Personalsuche und -entwicklung im Schweizer Bauwesen spitzt sich seit Jahren zu. Wie wird sich das Thema in den nächsten Jahren aus Ihrer Sicht weiterentwickeln?

Das ist schwer zu sagen. In der Tendenz festigt sich die Überzeugung, dass wir die Baukader von morgen schon heute aus dem eigenen Haus nachziehen müssen. Wir bilden Lernende aus. Nach dem Lehrabschluss versuchen wir sie zu behalten und sie je nach ihren Eignungen und individuellen Vorstellungen weiterzubilden. Während der Arbeitsmarkt auf Kaderstufe ausgetrocknet ist, haben wir diese interne Förderung und Weiterentwicklung zumindest ein gutes Stück weit in den eigenen Händen. ■



Andy Minder, Geschäftsführer Föllmi AG.



Nebst Hoch- und Umbauten gehört der Tief- und Spezialtiefbau zu den Kernkompetenzen der Föllmi AG.