



Direktorin Andrea Ming:
«Der Campus Sursee vereint
Bildung, Hotellerie und Sport
im Herzen der Schweiz.»

«Der Campus ist wie ein lebendiges Dorf.»

Text und Fotos: Beat Matter

Seit Frühling 2021 ist Andrea Ming Direktorin des Campus Sursee und leitet das Unternehmen durch einen Strategiewechsel. Mit Susanne Kuntner, Inhaberin von sk consulting und der mein job gmbh, spricht sie über Herausforderungen, Überraschungen und über Sport.

In Ihrer Mail-Signatur fällt der Hinweis «#GerneperDU» auf. Welche Haltung steckt dahinter?

Andrea Ming: Alle Mitarbeitenden des Campus Sursee führen das Hashtag in ihrer Signatur. Er steht für unsere Haltung zur Zusammenarbeit und zum Umgang mit Menschen. Ich bin überzeugt, dass echter Respekt nicht durch hierarchische Distanz entsteht, sondern durch das Zusammenspiel menschlicher und fachlicher Qualitäten. Genau darauf legen wir den Fokus.

Wie kommt der Aufruf im geschäftlichen Alltag an?

Es ist kein Aufruf und kein Überfall, sondern ein Angebot. Unsere Kundinnen, Kunden und Partner entscheiden selbst, wie sie bei uns vor Ort angesprochen werden möchten. Ob mit Sie oder Du – unsere Kunden-

orientierung und Leidenschaft bleiben gleich. Wollen wir auf Du wechseln?

Gerne. Du bist seit viereinhalb Jahren Direktorin des Campus Sursee. Was hat dich in dieser Zeit am meisten überrascht?

Wie viel am Campus Sursee rund um die Uhr passiert. Wir sind ein 24/7-Betrieb und das an 365 Tagen im Jahr. Jede Woche erlebe ich etwas Neues. Diese Vielseitigkeit und Abwechslung liebe ich, gerade weil sie ständig neue Herausforderungen mit sich bringt. Die Interessen unserer Stakeholder sind sehr unterschiedlich: Gemeinden und Kantone stellen Vorgaben zur Arealgestaltung, der Stifter und die Baumeister erwarten hochwertige Weiterbildung, unsere Schwimmgäste eine erstklassige Anlage und die Hotelgäste eine bequeme Matratze.

Was macht den Campus Sursee für dich zu einem besonderen Ort?

Der Campus ist wie ein lebendiges Dorf, in dem Menschen aus verschiedensten Bereichen zusammenkommen. Im Herzen der Schweiz vereint er Bildung, Hotellerie und Sport auf einzigartige Weise. Besonders ist für mich, dass jeder Besuch am Campus Menschen ein Stück in ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung weiterbringt. Dies ganz im Sinne unserer Vision: Wir sind der Ort, der Menschen weiterbringt.

Was braucht ein Ort, damit er dich selbst weiterbringt?

Orte – oder Menschen – die mich weiterbringen, fordern mich heraus, holen mich aus der Komfortzone und hinterfragen mich kritisch. Das tut der Campus Sursee zweifellos, denn auch nach über vier Jahren entdecke ich ständig neue Aspekte, in die ich mich einarbeiten muss.

Was reizt dich an der Führung eines Unternehmens mit drei so unterschiedlichen Geschäftsfeldern wie Bildung, Hotellerie und Sport?

Mich reizt just, dass ich mich in meiner Rolle kontinuierlich weiterentwickeln darf. Die Vielfalt der Geschäftsfelder eröffnet mir immer wieder neue Einblicke in Abläufe, die sonst oft verborgen bleiben. Etwa, wie anspruchsvoll eine gründliche Reinigung im Hallenbad ist, wie wichtig ein durchdachter Lebensmitteleinkauf für unsere Zentralküche ist oder wie ein Kranführer-Coach mit einer kulturell und sprachlich diversen Gruppe motivierend arbeitet.

Welches der drei Geschäftsfelder liegt dir persönlich am nächsten?

Eine heikle Frage, ich habe keinen Favoriten. Als ehemalige Leistungssportlerin und Turnlehrerin liegt mir der Sport sehr nahe. Die Bildung ist mir durch meine Jahre als Leiterin der Migros Klubschule ebenfalls ans Herz gewachsen. Und die Hotellerie fasziniert mich, weil sie für mich neu – und deshalb eine Challenge ist.

Vor welchen Herausforderungen steht der Campus Sursee?

In den vergangenen Jahren haben wir für die Sanierung und Weiterentwicklung des

Campus bedeutende Unterstützung von unserem Stifter, dem Schweizerischen Baumeisterverband, erhalten. Heute stehen wir bewusst vor der Herausforderung, finanziell unabhängig zu agieren. Dieses Ziel verfolgen wir konsequent. Das erfordert einen stärkeren Fokus auf Rentabilität, ohne dabei unseren Anspruch an qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu verlieren – ganz im Sinne unseres Stiftungszwecks. Dieser Spagat zwischen wirtschaftlicher Tragfähigkeit und inhaltlicher Exzellenz ist anspruchsvoll, besonders in der Hotellerie, bei Seminaren und in der Gastronomie, wo die Margen gering und die Belastung für die Mitarbeitenden hoch sind. Diese Balance zu halten, ist eine unserer zentralen Herausforderungen.

Wie gelingt dir der Spagat zwischen wirtschaftlicher Rentabilität und dem Anspruch, qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu schaffen?

Dieser Spagat ist schwierig, aber machbar. In der Geschäftsleitung betrachten wir ihn auf mehreren Ebenen. Unsere Grundhaltung: Wirtschaftlichkeit und Qualität schliessen sich nicht aus. Im Gegenteil, sie sollen sich gegenseitig stärken. Klar definierte Kennzahlen machen unsere strategischen Ziele messbar und geben Orientierung für unsere Jahresziele. Doch Zahlen allein genügen nicht. Entscheidend ist unsere Unternehmens- und Führungskultur. Ein kultureller Wandel braucht Zeit und gezielte Schulungen. Um ihn aktiv zu gestalten, haben wir als ein Beispiel mit allen Kaderpersonen die Initiative «Campus innovativ» gestartet. Ziel ist es, Mitarbeitende zu ermutigen, neue Wege zu gehen, Ideen weiterzuentwickeln und Prozesse wie Geschäftsmodelle zu hinterfragen. So bringen wir Rentabilität und Qualitätsanspruch Schritt für Schritt in Einklang.

Gibt es ein Beispiel, wo ihr als Organisation eine schwierige Situation meistert – und was habt ihr daraus gelernt?

Ein Beispiel ist die Zusammenführung unserer drei Unternehmen vor rund zwei Jahren – der Stiftung und der beiden AGs Bildungs- und Seminarzentrum. Neben der formal-rechtlichen Vereinigung war es uns wichtig, Synergiepotenzial gezielt zu nut-

zen, zum Beispiel in Bereichen wie Marketing und Finanzen. Es war ein langer Prozess, den wir frühzeitig und transparent kommuniziert haben. Rückblickend hätten wir insbesondere im Marketing aber schneller für Klarheit bei Teamleitung und Zusammensetzung sorgen müssen. Das hätten wir besser machen können.

Wie schafft ihr es, eine gemeinsame Kultur über so unterschiedliche Geschäftsbereiche hinweg zu entwickeln?

Wir fördern eine gemeinsame Kultur, indem wir campusweit Führungs- und Verhaltensgrundsätze definiert haben. Diese sind Teil unserer Teamarbeit und werden in Mitarbeitendenbefragungen sowie im Alltag regelmässig reflektiert. Zusätzlich setzen wir auf bereichsübergreifende Initiativen, gemeinsame Jahresziele und Projekte zur Förderung der mentalen Gesundheit. Diese Themen verbinden uns und fördern das gemeinsame Verständnis über Abteilungsgrenzen hinweg. Für unsere Kundinnen und Kunden spielt es keine Rolle, aus welchem Bereich eine Dienstleistung stammt. Entscheidend ist ein nahtloses, qualitativ >>



«Faszinierend ist: Jeder Besuch am Campus Sursee bringt Menschen in ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung ein Stück weiter.»

Andrea Ming, Direktorin des Campus Sursee.

Andrea Ming über Susanne Kuntner

«Ich habe Susanne vor ihrem Auftritt an der Bautagung 2021 am Campus kennengelernt. Wir kamen schnell ins Gespräch und fanden einen offenen, ehrlichen Draht zueinander. Seither stehen wir im regelmässigen Austausch und treffen uns an verschiedenen Branchenveranstaltungen. Beim Event «Wir bauen auf Frauen» hat sie mich als Top-Verkäuferin eindrücklich unterstützt. Mich fasziniert Susannes Leidenschaft, mit der sie sich für das einsetzt, was ihr wichtig ist.»



hochwertiges Gesamterlebnis. Genau darin liegt eine unserer Stärken: Wer bei uns einen Anlass plant, erhält alles aus einer Hand – über eine zentrale Ansprechperson, die alle Bedürfnisse koordiniert. Dieses bereichsübergreifende Denken prägt unsere Kultur nach innen und nach aussen.

Wie lange dauert es, bis eine solche Integration wirklich abgeschlossen ist?

Für mich ist dieser Prozess durch das Dreieck «Strategie – Struktur – Kultur» definiert. Strategie und Struktur haben wir bereits angepasst. Doch der kulturelle Wandel braucht am meisten Zeit und ist nie ganz abgeschlossen, weil Kultur nichts Statisches ist. Wir sind auf einem sehr guten Weg: Die Mitarbeitenden verstehen den Campus Sursee als gemeinsame Unternehmung mit einer gemeinsamen Mission.

Welche Instrumente oder Prozesse nutzt ihr, um Herausforderungen frühzeitig zu erkennen?

Im Zentrum steht unser Strategie- und Reviewprozess auf Stiftungsratsebene. Die operative Umsetzung erfolgt über jährlich definierte Ziele, die jedes Geschäftsfeld auf Team- und Mitarbeiterebene herunterbricht. Am Jahresende prüfen wir systematisch, ob wir unsere Ziele erreicht haben und ob wir auch mittel- bis langfristig auf Kurs sind. Ein zentrales Frühwarnsystem sind die Rückmeldungen unserer Kundinnen und Kunden. Sie zeigen, wo Handlungsbedarf besteht. Dabei gilt es, unterschiedliche Bedürfnisse sorgfältig auszutarieren und in Einklang zu bringen.

Welches sind zentrale Punkte, die immer wieder lobend oder auch kritisierend rückgemeldet werden?

Wir erhalten unter anderem regelmässig positive Rückmeldungen zu unserem Engagement, unserer Begeisterung und der proaktiven Kommunikation. Kritischer beurteilt werden dagegen notwendige Preis Anpassungen. Um Auslastungsspitzen in der Hotellerie besser zu steuern, arbeiten wir neu mit einem dynamischen Preismodell. Es erlaubt uns, flexibel auf die Nachfrage zu reagieren und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit zu sichern.

Wie schaffst du es im Geschäftsalltag, den Fokus auf die langfristige Entwicklung zu behalten?

Gerade darin liegt meine zentrale Aufgabe. Operative Herausforderungen blende ich nicht aus, im Gegenteil: Ich suche gezielt den Austausch mit Mitarbeitenden, etwa in Teamsitzungen oder in hierarchieübergreifenden Formaten, die ich selbst initiiere. So erhalte ich ein direktes Bild davon, wie unsere Kultur gelebt wird, wie die Stimmung ist und wo konkrete Herausforderungen liegen. Diese Rückmeldungen sind essenziell, um fundierte Entscheidungen zu treffen und die richtigen Hebel in Bewegung zu setzen.

Was motiviert dich, täglich neu Gas zu geben?

Es sind die Menschen am Campus – unsere engagierten Mitarbeitenden ebenso wie unsere Gäste. Ihre Rückmeldungen, ihr Einsatz und ihre Erwartungen geben mir täglich neue Impulse. Ich freue mich über das Erreichte, aber noch mehr motiviert

mich das Potenzial. Es gibt immer Möglichkeiten, Dinge besser zu machen. Das spornt mich an.

Wie begegnest du Veränderungen von aussen – sei es durch technologische Entwicklungen oder veränderte Bildungsbedürfnisse?

Wir setzen gezielt auf Nähe zur Praxis und enge Vernetzung, um Veränderungen frühzeitig zu erkennen und aktiv zu gestalten. Ein zentraler Pfeiler sind unsere rund 500 von uns ausgebildeten Ausbildungscoaches, die als Unternehmer/-innen und Fachpersonen direkt im Markt stehen. Sie sind für uns ein wertvoller Trendradar und sichern die Aktualität und Praxisnähe unserer Bildungsangebote. Zudem kooperieren wir mit Hochschulen, dem Switzerland Innovation Park und weiteren nationalen sowie internationalen Partnern. Diese Netzwerke helfen uns, technologische und didaktische Entwicklungen früh zu erkennen und einzuordnen. Unser Anspruch ist, nicht nur zu reagieren, sondern in der Bildung eine Vorreiterrolle einzunehmen. Das tun wir beispielsweise mit unserem BIM-Labor, der Arbeit mit Projektallianzen oder der Lernplattform Konvink.

Was ist deine persönliche Vision für die Zukunft des Campus Sursee?

Meine Vision ist, den Campus zu einem national und international anerkannten Ort weiterzuentwickeln. Dies mit einem herausragenden Angebot in Bildung, Hotellerie und Sport, das unsere Kundinnen und Kunden begeistert und zu Fans macht.

Du hast deinen sportlichen Hintergrund erwähnt: Sieht man dich bisweilen in den Sportbereichen des Campus hecheln? Oder tust du das weit weg von hier?

Beides zu seiner Zeit. Ich nutze die Fitness-Angebote am Campus regelmässig. Genauso wichtig ist mir der sportliche Ausgleich in der Natur, fernab vom Trubel und vom Campus. Aber jedes Mal kehre ich sehr gerne zurück. ||

«Ein zentrales Frühwarnsystem für uns sind die Rückmeldungen unserer Kundinnen und Kunden.»

Andrea Ming, Direktorin des Campus Sursee.