



AG Verlag Hoch- und Tiefbau
8042 Zürich
044/ 258 83 33
www.schweizerbauwirtschaft.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 7'331
Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 4
Fläche: 57'876 mm²

Unternehmenskultur bindet Führungskräfte

Eine gute Unternehmenskultur macht Firmen für den Nachwuchs attraktiv. Vor allem die weichen Faktoren entscheiden, ob es gelingt, geeigneten Führungsnachwuchs zu rekrutieren und längerfristig ans Unternehmen zu binden. In diesem Punkt waren sich die Referenten an der Bautagung 2010 einig.



Die Bautagung ist auch ein Ort des Austauschs: Benedikt Weibel (rechts) mit Marcel Hartl, Direktor der Liebherr Baumaschinen AG.



SBV-Vizedirektor Martin Fehle im Gespräch mit Christoph Hofer von der Wyss Betonschächte AG.

(KMU-HSG), der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) und der Campus Sursee.



«Baumeister der Zukunft»: Roman Messmer (links) und Thomas Gafner im Gespräch.

«Kadernachwuchs finden, fördern, halten!» war das Thema der Bautagung 2010 im Ausbildungszentrum SBV in Sursee. Veranstalter der mit über 150 Teilnehmern sehr gut besuchten Bautagung waren das Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen

SBV-Vizedirektor Martin Fehle eröffnete die Bautagung mit den Zahlen zur wirtschaftlichen Lage der Bauwirtschaft. Gemäss der Umfrage bei den Mitgliedern wurden im 3. Quartal Rekordumsätze erreicht. Auch die Auftragseingänge haben zugenommen, die Perspektiven für 2011 seien «erfreulich» (Seiten 13/15).

Ertragslage ungenügend

Den positiven Umsatzzahlen stellte Martin Fehle eine SBV-Untersuchung zur Ertragslage gegenüber. 800 Mitgliedfirmen haben sich beteiligt, die Ergebnisse sind erschreckend: Die Ertragslage im Bauhauptgewerbe

ist absolut ungenügend. Trotz der guten Baukonjunktur mussten 2009 mehr als 20% der Firmen einen Geldabfluss hinnehmen, 40% erzielten praktisch keinen und 14% einen knapp genügenden Ertrag (2 bis 4%). Nur 24% der Firmen konnten Erträge über 4% verzeichnen.

Unternehmenskultur schaffen

Benedikt Weibel, ehemaliger CEO der SBB, sieht Nachwuchsförderung als zentrale Führungsaufgabe. Unternehmen müssten dabei vom Spitzensport lernen: «Personal ist die wichtigste Ressource, in diese Ressource wird investiert.» Entscheidend sei, Talente frühzeitig zu erfassen und ans Unternehmen zu binden.

Mit der «Unternehmenskultur» brachte Weibel den Begriff ein, der sich wie ein roter Faden durch die Referate der Bautagung zog. Die Firma, der es gelingt, eine vorbildliche Unternehmenskultur zu schaffen, verfüge über entscheidende Vorteile im Kampf um talentierte Führungskräfte. Identifikation mit dem Unternehmen, Motivation, Selbstbewusstsein und hohe Qualitätsansprüche der



AG Verlag Hoch- und Tiefbau
 8042 Zürich
 044/ 258 83 33
 www.schweizerbauwirtschaft.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 7'331
 Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 4
 Fläche: 57'876 mm²

Mitarbeitenden zählen für Weibel zur Wunsch-Kultur, aber auch «die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen» sowie die Bereitschaft zur Veränderung. Anhand von Beispielen zeigte Benedikt Weibel, wie es ihm gelungen ist, die Unternehmenskultur in diese Richtung zu verändern. Dabei müsse der Chef wissen, wie es an der Front aussieht: «Ich bin so oft wie möglich hinaus zu den Leuten gegangen, habe jedes Jahr mit Tausenden geredet – das zahlt sich aus.»

Beispiele aus der Praxis

Daniel Bläsi und Urs Saladin von der BDO AG zeigten Möglichkeiten auf, wie Unternehmen der Baubranche Führungskräfte rekrutieren und halten können: Gute eigene Lehrgänger zur Weiterbildung motivieren, ihre Karriere aktiv verfolgen und sie später zur Rückkehr animieren. Oder: Regelmässige Ehemaligen-Treffen durchführen. Oder: Kinder von Mitarbeitern erhalten in der Regel eine Lehrstelle. Saladin ging auch der Frage nach, was denn «erfolgreiche Führungskräfte» überhaupt auszeichnet. Gemäss Studien entscheidet die fachliche Qualifikation nur zu 12% über Erfolg oder Misserfolg, zu 88% ist es der Umgang mit den Mitarbeitern.

Die Baumeister der Zukunft

Klare Worte fand Thomas Gafner, Standortleiter bei Implenia und Gründungsmitglied von «Baumeister der Zukunft», einer Verbindung junger Baumeister, die mit kontroversen Beiträgen an die Öffentlichkeit tritt.

«Wie soll eine Niedrigstgewinnbranche, in der sich Rabattkönige tummeln und die durch Stichwörter wie Preiszerfall, Geldabfluss und Konkurs gekennzeichnet ist, für Kadernachwuchs interessant sein?», fragte Gafner. Bis jetzt habe er bloss ein Bauchgefühl gehabt, dass die Branche nicht genug verdiene. Mit der SBV-Untersuchung sei es Gewissheit: «60% verdienen nichts, das ist Wahnsinn!» Es habe keinen Sinn, nach Schulidigen ausserhalb zu suchen: «Wir sind dafür verantwortlich, was wir verdienen oder eben nicht.»

Bauunternehmer seien viel zu oft stolz darauf, was sie schon alles geleistet respektive gebaut haben. Gescheiter wäre es, so Gafner, sich mit Innovation zu brüsten: Statt «das habe ich gebaut» besser «das mache ich anders als alle anderen». Gafner forderte die Unternehmer auf, eine positive Branchenkultur zu entwickeln. Dazu brauche es die Einsicht, dass «wir ein Problem haben, das wir lösen wollen», es brauche den Willen, innovative Lösungen zu realisieren, und vor allem brauche es ein eindeutig gewinnorientiertes Handeln.

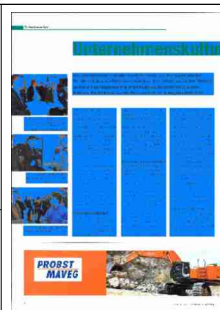
Kaderpflege lohnt sich

Lohnt sich Nachwuchsförderung? Roman Messmer, Geschäftsführer eines Baugeschäfts und Mitbegründer der «Baumeister der Zukunft», beantwortet die Frage mit einem klaren Ja: «Wir erhalten ein besseres Arbeitsklima und bessere Leistungen der Mitarbeiter.»

Messmer verwies ebenfalls auf die schlechte Ertragslage vieler Firmen. Es stelle sich die Frage, was Unternehmer für die Nachwuchsförderung tun können, wenn Möglichkeiten wie «höhere Löhne» oder «besseres Inventar» nicht zur Verfügung stehen: «Es bleiben die weichen Faktoren, um sich abzuheben.» Messmer nannte Eigenschaften wie Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit, Lob und konstruktive Kritik. Das bedeute nicht, den Mitarbeiter mit Samthandschuhen anzufassen: «Die harten Fakten des Marktes gelten auch bei uns.» Anhand von Beispielen aus der eigenen Firma konnte Messmer eindrücklich belegen, dass sein Weg Erfolg bringt. Voraussetzung sei allerdings, dass «diese Werte vom Chef vorgelebt werden».

Auch Walter Fankhauser, CEO der Roth Gerüste AG und Unternehmer des Jahres 2009 (vgl. auch SBW 8/2010), strich die Mitarbeiterkultur in seiner Firma heraus: «Bei uns erhält jeder eine Chance.» Die Roth Gerüste AG investiert jährlich bis zu einer Million in die systematische Nachwuchsförderung, mit Schwergewicht auf der internen Aus- und Weiterbildung. Die beeindruckende Entwicklung des Unternehmens beweist, dass sich diese Investition in den Nachwuchs auszahlt. th ■

Datum: 01.12.2010



AG Verlag Hoch- und Tiefbau
8042 Zürich
044/ 258 83 33
www.schweizerbauwirtschaft.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 7'331
Erscheinungsweise: 26x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 4
Fläche: 57'876 mm²



**Kadernachwuchs als Erfolgsfaktor:
Walter Fankhauser (links), CEO der
Roth Gerüste AG.**



**Urs Saladin, BDO AG, in der Diskus-
sion mit Claudine Pauchard von der
Marti Holding AG.**