

Vom Maurerlehrling zum Geschäftsführer

Frutiger | Das Thuner Familienunternehmen begegnet dem Mangel an Baufachleuten auf seine Weise: indem es den Mitarbeitenden Berufsperspektiven bietet und Karrierewege öffnet.

VICTOR BREU

Beat Augstburger hat genau nachgezählt, denn auf diese Zahl ist der Personalleiter der Frutiger-Gruppe besonders stolz: «168 Jubilare dürfen wir dieses Jahr für ein 10-, 20-, 30- oder 40-jähriges Dienstalter bei uns ehren». 2017 waren es ebenfalls über 150 Mitarbeitende gewesen. Die hohe Zahl der Jubilare belegt zum einen die Loyalität und innere Verbundenheit des Personals. Sie bestätigt indirekt aber genauso, dass Frutiger mit dem Personal einen wertschätzenden Umgang pflegt. «Wir verstehen unsere Mitarbeitenden als Partner, mit denen wir eine stabile und langfristige Beziehung eingehen. Denn die Mitarbeitenden sind die Basis unseres Erfolges. Als handwerkliche Dienstleisterin sind wir auf motivierte Mitarbeitende angewiesen, denn bei uns erzeugen die Menschen den Mehrwert und nicht die Maschinen», erklärt Augstburger.

Höherqualifizierte gesucht

Dass Frutiger auf viele langjährige Mitarbeitende zählen kann, ist ein grosses Glück, denn neues Personal lässt sich nur schwer finden. «Im Bauhauptgewerbe wechseln die Leute die Stelle nicht oft. Vor allem im Hoch- und Tiefbau gibt es wenig Personalfuktuation. Aber auch in der Generalunternehmung sowie in den Spezialitäten oder der Immobilienentwicklung ist der Arbeitsmarkt sehr eng», so Augstburger. Und so spürt auch Frutiger den Fachkräftemangel, obwohl die Fluktuation bei knapp 10% liegt. Es sind immerhin 200 bis 250 Personen, die die Gruppe jedes Jahr neu anstellt. Da kommt zupass, dass Frutiger bei den Bewerbungsprozessen hochprofessionell aufgestellt und 2018, zum vierten Mal, als «Best Recruiter» der Branche Bau/Holz in der Schweiz ausgezeichnet wurde.

Bauführer, Projektleiter, Bauingenieure mit Erfahrung, Führungskräfte – es sind vorab höherqualifizierte Baufachleute, die Frutiger permanent sucht. Doch auch in handwerklichen Spezialberufen – Bauwerkrenner, Bohrmeister, Baumaschinenmechaniker – sind immer wieder Stellen offen; auch



Lernstellen lassen sich hier nur mit Mühe besetzen.

Das bestbezahlte Gewerbe

Die Frutiger-Gruppe bildet 110 Lernende in zehn Berufen aus. «Wir gelten als Top-Ausbildner in der Branche, und mehr als zwei Drittel der Lernenden bleiben nach der Ausbildung», sagt Beat Augstburger. Doch auch um genügend Berufsnachwuchs zu finden, muss Frutiger vielfältige Anstrengungen unternehmen. «Bauhandwerkliche Berufe liegen nicht mehr im Trend, besonders nicht in städtischen Regionen», erklärt Luc Frutiger, einer der beiden Patrons der Frutiger-Gruppe. Das erstaunt ihn, denn Bauberufe seien äusserst chancenreiche und befriedigende Berufe: «Natürlich ist das strenge körperliche Arbeit, man ist viel draussen, bei Wind und Wetter. Man sieht dafür auch schnell, was die Hände geschaffen haben und kann stolz sein auf sein Werk.»

Was zu wenig bedacht werde, so denkt Luc Frutiger, seien die sehr grossen Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die sich in Baube-

rufen anbieten: vom Maurer über den Vorarbeiter zum Polier, zum Bauführer oder Baumeister, zum Ingenieur oder Architekten. «Die Berufswege sind sehr vielfältig und auch die Ausbildungslehrgänge gut aufeinander abgestimmt. Fachkarrieren sind genauso gut möglich wie Führungskarrieren» Und: Die Anstellungsbedingungen seien heute gut und der Bau «das bestbezahlte Gewerbe in der Schweiz», auf jeder Stufe.

Viele Aufstiegschancen

Die Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf und im Unternehmen – sie sind ein Hauptargument, das für Frutiger als Arbeitgeber spricht. Die Gruppe ist in ihren Geschäftsaktivitäten sehr breit aufgestellt: Hoch- und Tiefbau, Tunnel- und Strassenbau, aber auch Generalunternehmung und Immobilienentwicklung sowie ausgewählte baunaher Spezialitäten (wie Diamantbohr-Technik oder Erdwärmesondenbohrungen). Allein die Vielfalt der Tätigkeiten eröffnet zahlreichen Bauleuten weite Perspektiven für das ganze Berufsleben. Noch entscheidender für Aufstiegschancen ist indessen die dezentrale

Struktur der Gruppe: Sie besteht aus 24 Unternehmen, die in der Westschweiz, im ganzen Kanton Bern, von Zürich bis Basel und in der Ostschweiz angesiedelt sind. Etwa ein Drittel dieser Unternehmen sind im Zuge einer ambitionierten Expansion in den letzten gut zehn Jahren übernommen worden – so 2017 die Belloni SA in Carouge/Genf.

Trotz flacher Hierarchie ergeben sich aus der Vielzahl an operativen Gesellschaften auch viele Kaderstellen. «Jede dieser kleinen Einheiten bildet ein eigenes Profit-Center. Damit führen deren Geschäftsführer sie wie ihr eigenes Unternehmen, mit viel unternehmerischer Freiheit», erklärt Luc Frutiger. Letztlich sei Frutiger eine Gruppe von KMU – das kleinste mit 30, das grösste mit 350 Mitarbeitenden. «Die Mitarbeitenden sind in diesen Einheiten zuhause, sie können sich dort entfalten.» Die kleinen operativen Einheiten haben ausserdem den Vorteil, dass sie überschaubar sind und ein kollegiales, fast familiäres Arbeitsklima herrscht. Der Einzelne verschwindet nicht in einer anonymen Masse, seine Leistung bleibt sichtbar. Frutiger hat eine ausgeprägte Stärke

darin entwickelt, ambitionierte Bauleute mit unternehmerischer Ader zu fördern. Diesen wird einerseits grosse Verantwortung übertragen und viel Vertrauen entgegengebracht, andererseits in ausgiebigen Schulungen die benötigten Kompetenzen vermittelt. «Etwa 60% unserer Abteilungs- und Geschäftsleiter, ja unseres ganzen oberen Kaders, haben wir intern nachgezogen», so Augstburger. Und so gibt es zahlreiche Beispiele für zum Teil lange, zum Teil steile, auf jeden Fall stolze Karrieren im Haus: vom Stift zum Projektleiter, vom Maurerlehrling zum Geschäftsleitungsmitglied. Das beste Rezept gegen den Fachkräftemangel? Zuerst in den eigenen Reihen rekrutieren, und dann in die Personalentwicklung investieren. Frutiger beweist es.

Frutiger

- Die Frutiger-Gruppe, ein inhabergeführtes Familienunternehmen, gehört zu den grössten und führenden Bauunternehmen der Schweiz.
- Die Gruppe beschäftigt rund 2850 Mitarbeitende, darunter 110 Lernende, in 24 Firmen, die sich über die Romandie, das gesamte Mittelland und die Nordwestschweiz verteilen. Der Umsatz der Gruppe beträgt 848 Millionen Fr. (2017).
- Die Kompetenzen in der Bauproduktion umfassen den Hoch- und Tiefbau sowie den Infrastrukturbau, sie decken die gesamte Wertschöpfungskette ab. In baunahen Spezialitäten gehören marktführende Fir-

Frutiger

men wie die Diamantbohrgruppe (Betonrenn- und Rückbaugewerbe) oder die e-therm (Tiefenbohrungen für Erdwärme) zur Gruppe. Als Gesamtanbieter entwickelt und realisiert die Gruppe Immobilienprojekte.

- Im Stammhaus der Gruppe in Thun arbeiten rund 600 Personen. Im Kanton Bern gehört die Frutiger-Gruppe mit 1300 Mitarbeitenden zu den grössten privaten Arbeitgeber.
- Frutiger befindet sich vollständig im Besitz der Cousins Luc und Thomas Frutiger, die das Unternehmen in 4. Generation als Delegierte des Verwaltungsrats auch operativ führen. Die Frutiger AG wurde 1869 durch Johann Frutiger gegründet.

«Wir sind ein kompetenter und zuverlässiger Partner»

Herr Frutiger, Ihr Familienunternehmen darf nächstes Jahr das 150-Jahre-Jubiläum feiern. Was macht Frutiger so erfolgreich?

LF: Es erfüllt meinen Cousin Thomas und mich, die wir Frutiger in vierter Generation gemeinsam besitzen und führen, natürlich mit grosser Freude, Genugtuung und auch etwas Stolz, dass unser Familienunternehmen diesen hohen Geburtstag feiern darf. Es gibt nur ganz wenige Familienunternehmen, die das erleben. Wir betreiben seit jeher eine nachhaltige, langfristig ausgerichtete Geschäfts- und Investitionspolitik, Gewinne bleiben grossteils im Unternehmen. Das gibt uns einen langen Atem, es können auch Talsohlen durchschritten werden. Ausserdem denkt und handelt unsere Familienunternehmung wertorientiert: Wir sind fair, realitätsbezogen, leistungsorientiert. Wir sind unseren Kunden und Mitarbeitenden ein kompetenter und zuverlässiger Partner, wir sind korrekt, offen und unkompliziert.

Das Arbeitsklima ist auch familiär?

LF: Ich möchte festhalten: Frutiger ist sehr leistungsorientiert, wir wollen als Unternehmen ein starker Akteur



Luc Frutiger, Co-Inhaber, Delegierter des VR.

im Baumarkt sein und in ausgewählten Märkten sogar Marktführer. Aber das hindert uns nicht daran, für ein gutes Arbeitsklima zu sorgen, in dem die Mitarbeitenden mit Freude und Motivation zur Arbeit kommen. Der Umgang miteinander ist kollegial und hilfsbereit, fast schon familiär. Man arbeitet bei uns in kleinen Teams, die zum Teil schon seit Jahren zusammen sind. Viele Führungskräfte haben in diesen Teams Karriere gemacht, sie wirken als Vorbild. Auch mein Cousin Thomas und ich sind in der Firma präsent, man kennt sich. Wir ha-

ben eine Firmenkultur des Vertrauens, der Wertschätzung und der Förderung.

Bieten Sie dem Personal auch besonders gute Anstellungsbedingungen?

LF: Studien zeigen, dass die Zufriedenheit, ein sicherer Arbeitsplatz und Eigenverantwortung dem Mitarbeitenden wichtiger sind als das reine Salär. Diese drei Kriterien erfüllen wir ohne Zweifel. Doch auch beim Salär bewegen wir uns mindestens auf marktüblicher Höhe, wenn nicht etwas darüber, und die Anstellungsbedingungen sind eindeutig fortschrittlicher als im Branchenschnitt. So zahlen wir bessere Sozialleistungen und haben eine grosszügige Ferienregelung. Doch unser wesentliches Differenzierungsmerkmal ist bestimmt unsere Unternehmenskultur der Wertschätzung.

Wie viel investiert Frutiger in die Aus- und Weiterbildung des Personals?

LF: Aus- und Weiterbildung sind bei uns sowohl zentral gesteuert als auch in den einzelnen Gruppengesellschaften angesiedelt. Daher die qualitative Aussage: Wir investieren sehr in die Schulung. Weiterbildung ist ein zentra-

les Thema, wenn es um die Motivation der Mitarbeitenden geht. Diese erwarten, dass man sie befähigt, den neuen Anforderungen im Job gerecht zu werden. Hier spielt die Digitalisierung eine Rolle, die auch vor der Baubranche nicht Halt macht. Diese fachliche, bautechnische Weiterbildung findet on the-job statt. Zentral gesteuert ist die Kaderausbildung sowie die für uns wichtige interne Weiterbildung bis Stufe Baupolier. Wir unterstützen Weiterbildungen grosszügig, auch finanziell, sofern diese mit den Interessen der Firma übereinstimmen – wobei wir die Beurteilung grosszügig auslegen, eigentlich hindern wir niemand daran, sich fortzubilden.

Was wünschen Sie sich für Frutiger?

LF: Dass, wie in den letzten Jahren, auch in den nächsten Jahren unser rotes Logo an einigen der komplexesten und spannendsten Baustellen des Landes prangt – denn das zeigt, dass wir zufriedene Kunden haben. Was wiederum unseren Mitarbeitenden berufliche Erfüllung gibt, sie motiviert und stolz macht und dafür sorgt, dass Frutiger unternehmerisch erfolgreich bleibt. (Interview vb.)