

# Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – zentraler Wert einer Unternehmung

Die Frutiger AG, Bauunternehmung in Thun, hat seit langer Zeit erkannt, dass das Personal ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmung ist. Zufriedene, gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im direkten Zusammenhang mit den Ergebnissen der Firma. Anerkennung und Wertschätzung sind daher in allen Betrieben selbstverständlich. Die Firmenleitung ergänzt diese mit zentral geleiteten Ausbildungen und nutzt das Qualifikationssystem als Grundlage für die gezielte Förderung von Mitarbeitenden mit Entwicklungspotential.

**Im Interview zeigt Herr Luc Frutiger, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Frutiger AG, Bauunternehmung in Thun, wie das Personal gefördert und gepflegt wird.**

**INFO AZ:** Herr Frutiger, Bauen ist ein Handwerk. Welchen Stellenwert hat das Personal in der Unternehmung?

*Luc Frutiger:* Das Personal hat den grössten Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmung. Wir unterscheiden uns im Baugewerbe nicht durch das Produkt sondern durch die Art und Weise, wie wir eine Leistung mit unseren

Mitarbeitenden erbringen. Die von Menschen geführten Geräte helfen uns dabei. Der Schlüsselfaktor auf allen Stufen ist daher gutes Personal.

**INFO AZ:** Im heute sehr angespannten Arbeitsmarkt kommt der Pflege des Personals eine hohe Bedeutung zu. Mit welchen Massnahmen sichern Sie ein gut ausgebildetes und zufriedenes Mitarbeiterteam?

*Luc Frutiger:* Mitarbeiterpflege ist eine langfristige Aufgabe und beginnt nicht erst, wenn der Arbeitsmarkt angespannt ist. Die Unternehmenskultur muss gepflegt werden

und auf die Mitarbeitenden ausgerichtet sein. Wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die verdiente Wertschätzung erhalten. Spezielle Massnahmen haben wir in den letzten 2 bis 3 Jahren nicht ergriffen. Wir sind schon seit jeher zu unseren Leuten anständig und offen, schätzen die geleistete Arbeit. Sicher sind eine marktübliche Entlohnung und entsprechende Arbeitsbedingungen wichtig, aber das kulturelle Umfeld muss besser sein als jenes der Mitbewerber im Markt.

Über den vertragslosen Zustand im Baugewerbe haben wir zum Beispiel unsere Leute

sachlich informiert. Die Geschäftsleitung hat in einem Brief bestehende Tatsachen erläutert, Informationen der Gewerkschaft richtig gestellt und dadurch Sicherheit geschaffen.

**INFO AZ:** Eine kürzlich veröffentlichte Studie zeigt, dass bei Anstellungen die Zufriedenheit, ein sicherer Arbeitsplatz sowie Eigenverantwortung wesentlich mehr ins Gewicht fallen als das reine Salär. Welche Erfahrungen machen Sie?

*Luc Frutiger:* Wir haben eine sehr flache Hierarchie und klare Entscheidungswege. Unseren Mitarbeitern wollen und müssen wir so viel Verantwortung wie möglich übertragen – nur so funktioniert unsere Organisation. Die Aufgaben werden dadurch für alle wesentlich interessanter. Mit der täglichen Arbeit entwickeln sich so laufend die persönlichen Kompetenzen.

Weiter pflegen wir das System der «offenen Türen», das heisst, jeder kann mit seinen Anliegen bei seinen Vorgesetzten Rat und Hilfe holen. Ein Klima von Vertrauen und Sicherheit wird aktiv gelebt, das fördert die Zufriedenheit in unseren Betrieben.

**INFO AZ:** Motivation der Mitarbeitenden – wie kann diese Motivation erreicht werden?

*Luc Frutiger:* Einige wichtige Punkte haben wir bereits angesprochen – Wertschätzung, Ehrlichkeit und das Übertragen von Verantwortung. Zudem ist die Weiterbildung ein zentrales Thema, beispielsweise die interne Weiterbildung bis Stufe Baupolier. In zentralen Veranstaltungen sollen sich die Kader

persönlich weiter entwickeln, wir unterstützen sie dabei. Das bewirkt, dass jeder einzelne seine Aufgaben besser wahrnimmt. Er kann Verantwortung tragen und erhält die Möglichkeit, etwas selber zu entscheiden.

Grundsätzlich haben wir kein explizites Motivationsprogramm. Wenn Umfeld und Betriebsklima nicht stimmen, ist Motivieren schwierig. Verordnete Motivation funktioniert bekanntlich nicht.

**INFO AZ:** Ist die betriebliche Mitarbeiterförderung in Ihrer Unternehmung eine Aufgabe der Geschäftsleitung oder eher der Vorgesetzten aller Stufen?

*Luc Frutiger:* Es gibt zwei Ebenen in der betrieblichen Weiterbildung. Wird sie zentral durchgeführt, zum Beispiel die erwähnte Ausbildung für Baupolier, liegt sie in der Verantwortung der Geschäftsleitung. In diesen Veranstaltungen werden die Kader der Firma in Führungsthemen und in Fragen zur Unternehmenskultur ausgebildet.

Ergänzend dazu ist die fachliche, bautechnische Weiterbildung eine Aufgabe der direkten Vorgesetzten bzw. des Arbeitsteams. Die Geschäftsleitung kann nur günstige Voraussetzungen schaffen und einen optimalen Rahmen geben. Die Mitarbeiterförderung dieser Stufe ist grundsätzlich eine Aufgabe der Linienvorgesetzten.

**INFO AZ:** Besonders junge Mitarbeitende brauchen oft Unterstützung beim Finden des richtigen Berufsweges. Haben Sie Mitarbeiterförderprogramme oder Laufbahnberatungen in Ihrem Betrieb?



Luc Frutiger

Geboren: 1967

Zivilstand: verheiratet, zwei Söhne

Berufstätigkeit: Vorsitzender der Geschäftsleitung

Frutiger AG, Thun

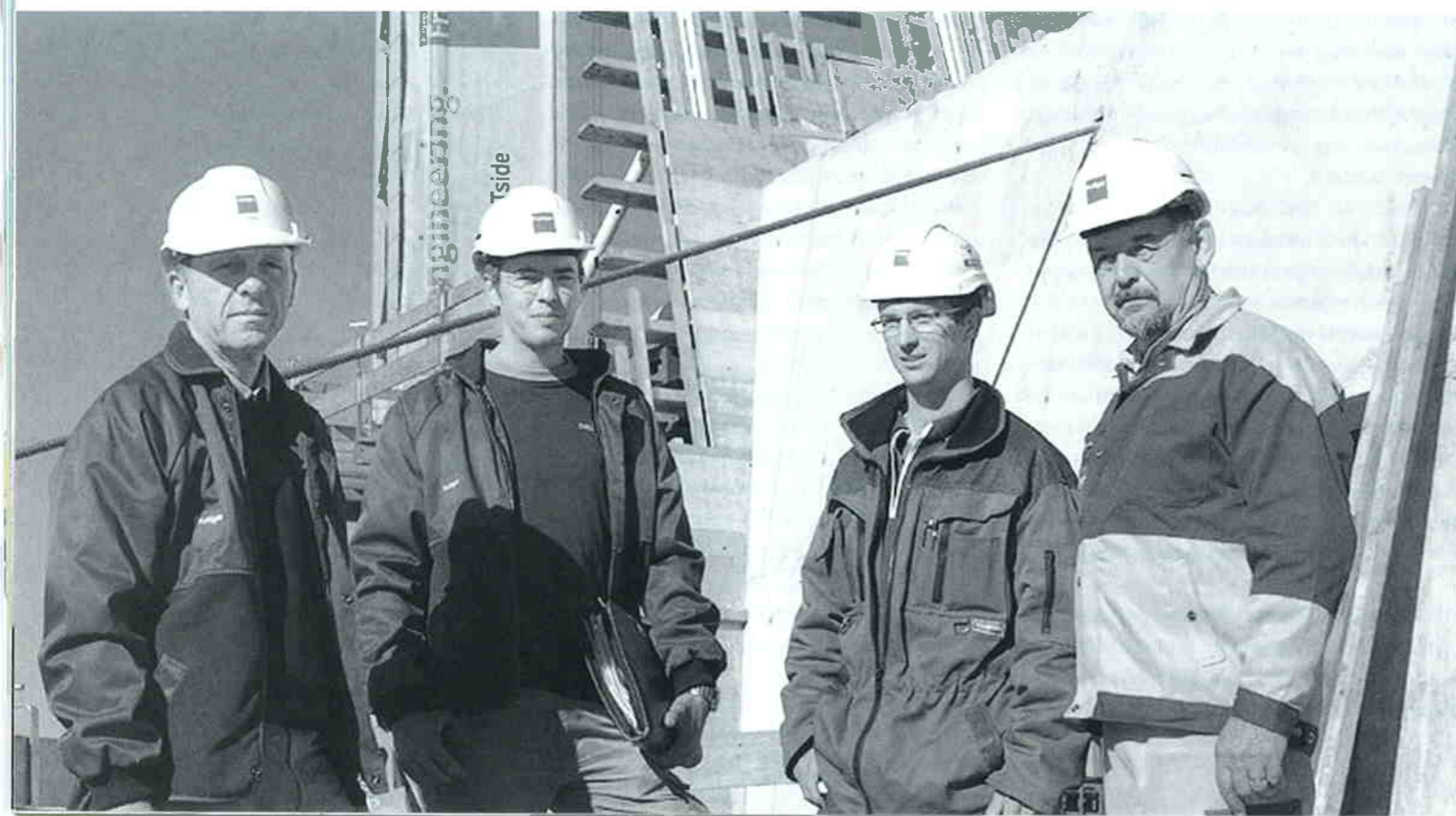
Hobbies: Familie, Sport, Reisen

*Luc Frutiger:* Formelle Laufbahnberatungen gibt es bei Frutiger nicht. Anlässlich der Qualifikationsgespräche werden die Fähigkeiten und Potentiale von Mitarbeitenden besprochen. Falls der Wunsch nach einer Weiterbildung vorhanden ist, sind wir relativ liberal und unterstützen das Vorhaben auch finanziell. Die weiteren Schritte und gesetzten Zwischenziele werden in den nachfolgenden Qualifikationsgesprächen erneut angesprochen und überprüft.

Wir unterstützen Weiterbildungen, wenn diese mit den Interessen unserer Firma übereinstimmen – die Beurteilung legen wir relativ grosszügig aus. Wir hindern eigentlich niemand daran sich weiter zu bilden. Jede Ausbildung ist eine Horizonterweiterung, auch wenn diese nicht primär mit der direkten Arbeit im Zusammenhang steht.

**INFO AZ:** Seine eigenen Leute auszubilden ist sicher wirtschaftlicher als Personal auf dem Stellenmarkt zu suchen. Finden Sie genügend Berufsnachwuchs?

*Luc Frutiger:* Unsere Philosophie besagt, dass wir unsere Kader selbst ausbilden. Wir kennen Stärken und Schwächen unserer Mitarbeitenden und bereiten Sie gezielt auf eine neue Aufgabe oder höhere Kaderstufe vor. Die Auswahl der Kandidaten erfolgt weitgehend betriebsintern. Im Hochbau haben die meisten Baupolier bereits die Lehrlings-





ausbildung bei uns absolviert. Es gibt zudem viele unter 40-jährige Bauführer, die bereits während 20 Jahren bei Frutiger arbeiten, Kader die ihre ganze Laufbahn bei uns absolvierten.

Die Personalrekrutierung ist in ländlicher Umgebung vermutlich einfacher als in städtischen Regionen. Wahrscheinlich bringt auch unser Name Vorteile bei der Suche von Lernenden. Für uns eine Verpflichtung – wir haben die in uns gesetzten Erwartungen zu erfüllen und müssen zu unserem Name Sorge tragen.

Obwohl im Baugewerbe die Lehrlingszahlen noch immer steigen, mangelt es oft an der schulischen Qualifikation der jungen Lernenden. Fähigkeiten und Wille sind bei unseren Jungen nicht immer genügend ausgeprägt – oft fehlen daher die Grundlagen für eine spätere Kaderaufgabe. Vor allem bei spezialisierten Berufen wie etwa «Bohren und Schneiden» ist es schwierig gut qualifizierte Schulabgänger zu finden. Selbst im Strassenbau wird es immer schwieriger Lehrlinge zu finden.

**INFO AZ:** Wirkt sich das Betriebsklima und die Mitarbeiterzufriedenheit auch gegen aussen auf die Wahrnehmung der Frutiger AG positiv aus – zum Beispiel bei der Akquisition von neuen Aufträgen?

*Luc Frutiger:* Bei der Akquisition spielt der Preis leider die Hauptrolle. Wir arbeiten allerdings sehr oft mit Stammkunden zu-

sammen. Da sind natürlich die zwischenmenschliche Bindung und das gegenseitige Vertrauen von Bedeutung. Stimmen diese Faktoren nicht, ist es schwieriger, Aufträge auf einer guten Basis zu übernehmen.

Kundenkontakte sind generell wichtig. Ein zufriedener Mensch der hinter seiner Unternehmung steht, hat es sicher einfacher, das Umfeld nimmt ihn positiv wahr – eine Gewinnsituation für alle Beteiligten, Arbeitnehmer, Unternehmung und Kunde.

**INFO AZ:** Werden die Produktivität und der Erfolg der Unternehmung durch die Anstrengungen im Mitarbeiterbereich positiv beeinflusst?

*Luc Frutiger:* Die Verbindung zwischen der Produktivität und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden besteht ganz sicher, eine quantifizierbare Aussage dazu ist aber schwierig. Ich bin der Meinung, dass wir finanziell besser arbeiten als der Durchschnitt in der Bauindustrie, zumindest wenn wir die öffentlichen Kennzahlen betrachten. Unser Personal prägt die Firma mit dem Einsatz und mit der hohen Arbeitsleistung.

**INFO AZ:** Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihrem ausgereiften Gesundheitsmanagement gemacht, welchen Nutzen stellen Sie fest?

*Luc Frutiger:* Für uns ist es wichtig, dass unser Personal am Arbeitsplatz ist, statt krank.

Das Gesundheitsmanagement soll daher mithelfen, dass möglichst alle Mitarbeitende gesund sind. Bei der Einführung bemerkten wir eine Verunsicherung unserer Belegschaft, da dieses als reines Kontrollinstrument wahrgenommen wurde. Natürlich erfolgt auch eine Kontrolle, nur so können gesundheitliche Probleme erkannt werden. Handelt es sich um ein körperliches Leiden, ist ein Suchtproblem im Spiel oder stimmt im privaten Umfeld etwas nicht mehr? – Fragen über die wir in der Regel nicht gerne sprechen. Werden die Probleme aber erkannt, kann eine Hilfestellung erfolgen. Leiden können gelindert und Auswege gefunden werden. Die Betroffenen merken, dass sie nicht nur kontrolliert werden sondern auch Hilfe erhalten. Heute ist es ein Geben und Nehmen mit zwei Gewinnern. Die Belegschaft wird geschützt – die Unternehmung profitiert davon.

**INFO AZ:** Herr Frutiger, ich danke ganz herzlich für Ihre aufschlussreichen Antworten. Sie beweisen, dass das Personal in Ihrer Firma wirklich als zentraler Erfolgsfaktor erkannt ist und dementsprechend geschätzt und gefördert wird. Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Erfolg mit Ihrer Unternehmung.

*Beat Jenni,  
Leiter Ausbildungszentrum SBV*