



Offensive oder defensive
Aufstellung? So oder
so braucht es auf jeder
Position den geeigneten
Menschentyp.

Niemand stellt den Stürmer ins Tor

Unternehmen sind von Herausforderungen verschiedener Art betroffen. Um sie erfolgreich zu bewältigen, müssen die Mitarbeitenden gemäss ihren Potenzialen an der richtigen Stelle eingesetzt werden.

Text: Claudia Willi, Partnerin Knellwolf + Partner AG

Braucht es in der Bau- und Planungsbranche eher «Innovatoren» oder «Organisatoren»? Die Branche unterliegt der Konjunktur und damit auch Konjunkturschwankungen. Ihr Erfolg hängt stark von Aussenfaktoren ab. Aktuell sind dies die Zinslage, der auch in der Baubranche sich verschärfende Regulierungsdruck, der «Frankenschock», der auch die binnenorientierte Baubranche betreffen wird und nicht zuletzt politische wie die Zuwanderungsfrage oder das Risiko der Auflösung der Bilateralen Verträge. Die angespannte Finanzlage bei Bund und Kantonen und der damit verbundene Spardruck werden sich ebenfalls auswirken. Es liegt der Schluss nahe, für all diese Herausforderungen brauche es vor allem Organisatoren.

Aber nicht nur Aussenfaktoren können den Erfolg beeinträchtigen. Deshalb wird sich die Branche immer mehr auch mit dem geschickten Einsatz von Mitarbeitenden, insbesondere Fach- und Führungskräften, auseinandersetzen müssen. Dabei ist Innovationsfähigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Es braucht also beides, Innovatoren und Organisatoren. Auch wenn in der Baubranche die Organisation von Kosten, Terminen und Qualität nach wie vor (auch seitens der Auftraggeber) oberste Priorität hat, wird der Druck zur Innovation in den kommenden Jahren weiter steigen. Nicht zuletzt auch aufgrund des eklatanten Fachkräftemangels wird von Unternehmen verlangt, innovativ und damit attraktiv für Mitarbeitende zu sein.

Hand in Hand

Innovative Mitarbeitende gibt es viele in der Branche, oft aber werden sie verkannt. Innovative Unternehmen werden praktisch immer von innovativen Chefs geleitet. Aber auch diese können nur so gut sein wie ihr Team. Gute Organisatoren verhelfen schliesslich der Innovation erst zum Erfolg. Gemeint sind die «fleissigen, oft stillen Schaffer» im Hintergrund, all jene, welche die PS der Innovatoren auf den Boden bringen. Jene, die auch über lange Zeit in der Lage sind, ein Projekt konsequent und mit gleichbleibend hoher Qualität durchzuziehen. Nicht selten geht es in der Bau- und Planungsbranche um Projekte, die sich bis zur Fertigstellung über Jahre hinziehen. ▶

Dann braucht es sowohl innovative Kräfte, die frühzeitig die Prozesse so clever gestalten, dass das Budget des Auftraggebers geschont wird und die Qualität hoch bleibt. Als auch organisatorisch starke Persönlichkeiten, welche die versprochene Präzision sowie die vereinbarten Zeitvorgaben einhalten.

Das Erfolgsgeheimnis liegt dabei im Hand-in-Hand-Gehen von Innovatoren und Organisatoren. Das funktioniert aber nur, wenn beide «Charaktere» an der richtigen Position im Unternehmen zum Einsatz kommen. Denn der Eindruck, dass es in der Branche mehr organisatorische als innovative Charaktere gibt, könnte gewaltig täuschen. Oftmals sind Potenziale nur nicht erkannt.

Richtiger Einsatz am richtigen Ort

Gerade in unserer Branche ist die Motivation der Mitarbeitenden von besonders grosser Bedeutung, da die monetären Anreize oft geringer sind als in anderen Berufszweigen. Das bedingt neben Massnahmen zur Mitarbeitermotivation vor allem den richtigen Einsatz der Mitarbeitenden am richtigen Ort. Wer innovative Mitarbeitende an «stille» Positionen setzt und ihnen beispielsweise reine Administrations- oder Controlling-Aufgaben übergibt, verzichtet auf enormes Potenzial. Gleiches gilt, wenn Organisatoren zum Beispiel den Entwicklungs- oder Akquisitionsbereich verantworten. Innovative Mitarbeitende sollten an die Front, müssen die Kunden direkt erleben, brauchen intensiven Kontakt; denn Ideen entstehen dann, wenn kreative Menschen möglichst viele Eindrücke aufnehmen und miteinander verbinden können. Wer stattdessen Organisatoren an die Front schickt, riskiert, dass deren Potenzial in Organisation und Prozessmanagement fehlt.

Der Tessiner Bauingenieur und Unternehmer Olimpio Pini, Chef der als «best company to work for» mehrfach ausgezeichneten Pini Swiss Engineers, ist derzeit mit dem erfolgreichen Durchbruch am Ceneri-Basistunnel im Gespräch. Zum Thema Mitarbeiterinsatz und -motivation hat Pini einmal gesagt: «Als Chef muss man

Um erfolgreich zu sein, braucht es sowohl innovative Kräfte sowie auch organisatorisch starke Persönlichkeiten, die Hand in Hand gehen.



“ Der Erfolg eines Unternehmens in der Bau- und Planungsbranche setzt auf die Innovationskraft der Ideengeber und die Präzision, Konsequenz und den Durchhaltewillen der Organisatoren. ”

die Menschen lieben, die man um sich hat.» Nun, wer seine Leute liebt, setzt sie nach ihren Fähigkeiten ein. Um bei Pini zu bleiben: «Die Menschen sind die Spieler eines Unternehmens und müssen ein gutes Team bilden.» Genau da liegt das Geheimnis: Kein Trainer stellt seinen Stürmer ins Tor. Es sollten vielmehr Verteidiger dafür besorgt sein, dass im Hintergrund alles präzise verläuft und keine überraschenden Flanken die Prozesse stören. Der Erfolg eines Unternehmens in der Bau- und Planungsbranche setzt auf die Innovationskraft der Ideengeber und die Präzision, Konsequenz und den Durchhaltewillen der Organisatoren. Beide sind wichtig, wenn sie richtig eingesetzt werden. ■