Vorbild sein und andere mitreißen

Fill Maschinenbau GmbH

1966 von Josef Fill gegründet, entwickelte sich Fill Maschinenbau in Gurten im Laufe der Jahre zu einem der weltweit führenden Maschinen- und Anlagenbauer mit 800 MitarbeiterInnen, davon 65 Lehrlingen. Andreas Fill übernahm das Unternehmen im Jahr 2000 von seinem Vater und führt es gemeinsam mit Wolfgang Rathner. Im Gespräch mit Anneliese Aschauer-Pischlöger spricht er über Herausforderungen an Top-ManagerInnen, sein persönliches Motto „Mitteposition beim Völkerball – stets wach und konzentriert sein" und, wie er trotz der Herausforderungen im „Gleichgewicht" bleibt.

Anneliese Aschauer-Pischlöger im Gespräch mit Andreas Fill

Mag. Anneliese Aschauer-Pischlöger

Herr Fill, ich kenne Sie als innovativen Geschäftsführer, was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für das Top-Management?

Das Thema MitarbeiterInnen finden und diese über einen längeren Zeitraum zu binden. Wir haben im letzten Jahr Workshops mit der Frage gestartet: „Wie können wir deinen Job so, wie du ihn hast, zum Traumjob machen?" Im Top-Management ist Flexibilität und Umdenken gefragt, z.B. hat das Thema Freizeit heute einen ganz anderen Stellenwert. Wir reden mit MitarbeiterInnen nicht nur darüber, ob wir einen Euro dazulegen, sondern wie wir mehr Freiheit verschaffen können.

Kommunikation, Information und Vernetzung sind uns besonders wichtig. Wir haben den Fill Newsflash einge-

führt: 1x pro Monat wird von einem/r MitarbeiterIn zu einem spannenden Thema referiert. Kommunikation ist ein Thema der Wertschätzung. Wir Geschäftsführer sind die Top-Socializer in unserer Intranet-Kommunikationsplattform. Von uns kommen die meisten Kommentare und Likes. Wir wollen Vorbild sein, stets präsent sein, laufend informieren und Feedback geben.

Ihnen ist das Thema MitarbeiterInnen ein Herzensanliegen, das die gesamte Lebensspanne umfasst.

Ja, aktuell haben wir neben der silbernen MitarbeiterInnen-Karte auch noch die goldene Karte für unsere SeniorInnen ins Leben gerufen. Sie haben einen eigenen Zugang zu unserem „Core"-Intranet. So werden sie informiert und können weiterhin ihr Expertenwissen einbringen.

Was wird das Top-Management in der Zukunft außerdem challengen?

Die Welt dreht sich immer schneller. Im Top-Management musst du stets offen und darauf gefasst sein, dass sich morgen alles ändern kann. So als ob du beim Völkerball in der Mitte stehst – du musst immer wach sein, stets konzentriert. Durch die Digitalisierung werden wir immer transparenter. Und wenn du ein Spitzenjahr hast, musst du dich schon wieder aufs nächste Jahr konzentrieren. Das geht schon an die Substanz.

Wie schützen Sie sich?

Ich lasse heute gewisse Dinge nicht mehr so an mich heran. Das Wachstum von 200 auf 800 MitarbeiterInnen, ja, es ist nicht mehr so familiär, aber du gewinnst an Distanz und nimmst nicht alles so persönlich. Ich kann in der Freizeit gut abschalten und wieder ins Gleichgewicht kommen. Im Freundeskreis und im Urlaub sind Arbeitsthemen größtenteils tabu für mich.

Diese permanente Veränderung – wie stellt ihr euch als Unternehmen darauf ein?

Andreas Fill, Eigentümer und Geschäftsführer
Bildrechte: Robert Gortana

Mit einer professionellen strategischen Planung für die nächsten drei Jahre. Wir spielen Szenarien und Belastungstests durch und sind dadurch besser vorbereitet. Involviert sind die beiden Geschäftsführer und die erste Führungsebene. Die einen schätzen ein, wie sich der Markt entwickeln wird und die anderen planen, wie wir die entsprechenden Ressourcen stellen.

Der Mensch braucht trotz permanenter Veränderung ein gewisses Maß an Stabilität. Wie schafft ihr den Spagat?

Unsere Unternehmenswerte haben wir 2001/2002 niedergeschrieben und diese gelten unverändert. Wir haben sieben beständige strategische Ziele, und eines davon ist: „Wir sind ein 100% eigenständiges Familienunternehmen und wachsen aus eigener Kraft. Wir beteiligen uns an keinem Unternehmen das größer ist als Fill." Das steht für Konstanz. Und, dass wir Themen seit 2001 konsequent durchziehen, z.B. die besten Arbeitsplätze zu schaffen. Vor 17 Jahren waren wir ein „no name". Heute bekommen wir Bewerbungen von spannenden ExpertInnen.

Jetzt, wo sich viele auf die neuen Trends wie „Open Space-Büros" und dergleichen draufschmeißen, meinen wir: Das passt vielleicht gar nicht so zu uns. Software-Techniker sind zum Beispiel viel unterwegs und erleben permanente Veränderungen. Dann sorge ich doch hier für Beständigkeit: mit einem eigenen Arbeitsplatz und dem Familienfoto drauf. Wir sind offen für alles, aber eine gewisse Verlässlichkeit ist wichtig.

Wofür muss das Top-Management stehen?

Wichtig ist Klarheit zu drei Themen: Wofür steht mein Unternehmen? Wo will ich hin? Und wie ist der Weg? Das Top-Management und die Führungskräfte müssen es schaffen, dies so weiterzugeben, dass alle das gleiche Ziel vor Augen haben.

Wie schaffen Sie das?

In den Entwicklungsgesprächen betrachte ich folgende Aspekte: Steht diese Führungskraft für Zielerreichung? Bringt sie Ideen ein? Gibt sie Wissen weiter und achtet auf ihre eigene Weiterbildung? Ansonsten müsste ich sie natürlich in Frage stellen. Ein Feuer bei meinen MitarbeiterInnen kann ich nur entfachen, wenn ich als Führungskraft für etwas brenne. Das ist der Anspruch an mich selbst und meine Führungskräfte: Vorbild zu sein und mitzureißen.

Was heißt für Sie Leadership?

Entscheidungen treffen und dazu stehen. Verantwortung übernehmen und sich vor die anderen stellen – auch wenn es mal nicht so gut läuft. Ein guter Top-Manager muss nach vorne schauen, er braucht eine gewisse Disziplin und Charakter. Er muss Menschen mögen und Handschlagqualität haben. Man muss sich darauf verlassen können, dass das, was er sagt, gilt.

WIR SIND 1. WE ARE ONE!
Mit dieser Vision werden nicht nur die Ambitionen und der Wille zur Führungsposition in den Tätigkeitsbereichen ausgedrückt. „WE ARE ONE!" steht für Gemeinschaft mit den MitarbeiterInnen, PartnerInnen und KundInnen sowie wie für grenzübergreifende Toleranz und Akzeptanz.