

Nicht ohne mein Team

Menschen im Holzbau | Sebastian Schmä aus Meersburg am Bodensee ist frisch gebackener Preisträger des Sanierungspreis Holz. Was ihn aber nicht davon abhält, seinen Qualitätsanspruch weiter auszubauen. Mitarbeiter sind dabei sein wichtigstes Kapital. **Christine Speckner**



Die Mitarbeiterführung ist laut Sebastian Schmä (links, neben ihm Mitarbeiter Matthias Weber) heutzutage das A & O. Dabei stehen Produktschulungen heute nicht mehr im Vordergrund, sondern Fortbildungen für effektive Kommunikation. Dafür ist Schmä auch bereit, „Neuland“ zu betreten, erzählt er.

Wer Sebastian Schmä (42) zur Mittagszeit besucht, wird sich wundern. Eigentlich hatte man ein paar Wurstsemmeln erwartet, Leberkäse – halt die Klassiker. Stattdessen steht ein ayurvedisches Essen auf dem Tisch: Curryreis mit Kürbis und Rote-Bete-Karotten-Apfelsalat, mit viel indischen Gewürzen. „Wir essen was Gesundes, nicht nur zwischen Tür und Angel“, sagt Schmä. Täglich kocht die bulgarische Hauswirtschafterin der Familie nach der ayurvedi-

schen Ernährungslehre, auch fünf Mitarbeiter des Büros sitzen am Tisch, und wer vom Zimmerer-Team gerade in der Werkstatt ist, gesellt sich dazu. Gegessen wird in der Privatküche, die das Büro geschickt mit der Wohnung der Familie Schmä verbindet. „Wir haben das bewusst so gebaut, weil ich ein gemeinsames Essen wichtig finde.“ Da spricht man auch mal über private Themen, tauscht sich aus und wächst auf lockere Art als Team zusammen.

Mehr zum Siegerobjekt des Sanierungspreis 16 Holz lesen Sie im Beitrag „Alles, was ein Sieger braucht“ ab Seite 10.

Eine Marke im Holzbau

Bekannt ist die Firma Holzbau Schmä für die Erhaltung und Modernisierung von alter Bausubstanz. Neben dem klassischen Holzbau macht die Restaurierung von Fachwerkhäusern, Glockenstühlen, Kirchen bis hin zur Burg Meersburg, der ältesten bewohnten Burg Deutschlands, rund 60 Prozent der Aufträge aus, und das –



Bild: Martin Maier

Etwa 6.000 Stunden hat das Zimmererteam für das Vineum Bodensee geleistet. Zu den Aufgaben gehörten unter anderem die Sanierung des historischen Tragwerks und der Rückbau der Aussteifungen aus den 90er Jahren auf heutigen Denkmalstandard. Das Dach wurde mit Holzfaser gedämmt und die Decken mussten aus Brandschutzgründen ertüchtigt werden.

man höre genau hin – in einem Umkreis von nur 25 Kilometern. In der nahen Umgebung gibt es eben viele Kulturdenkmäler; die malerischen Bauten von Meersburg machen den Ort zu einem beliebten Urlaubs- und Ausflugsziel. Tausende von Besuchern pilgern jährlich dorthin. Da sei die Lage seines Betriebs gar nicht schlecht, schmunzelt Schmä. Genau zwischen Großparkplatz und Altstadt. Auf dem Fußweg fällt vielen Touristen das Firmengebäude im charmant dunkelroten Farbton ins Auge. Nicht wenige Auswärtige erwerben am Bodensee unter Denkmalschutz stehende Häuser als Ferienhaus oder Altersruhesitz. Für deren Sanierung suchen sie einen Fachmann. Da machen sich seine Referenzen gut, wie das Stadthaus Schmä in Überlingen, das den Bundespreis in der Denkmalpflege und den

Landesdenkmalpreis 2012 erhielt, oder die Fachwerk- und Tragwerksanierung sowie historische Eindeckung des Torkels Mittelstenweiler, der 2014 mit dem Landesdenkmalpreis ausgezeichnet wurde, und zuletzt 2016 dann der Sanierungspreis Holz für die Sanierung eines Fachwerkhäuses in Salem-Neufrach.

Denkmalschutz und moderne Technik

Der Komethof, mit dem Schmä den Sanierungspreis gewonnen hat, war ein umfangreiches Sanierungsprojekt. Es dauerte fast zwei Jahre. „Von der Voruntersuchung bis zum letzten Bodenbrett haben wir die Maßnahme umfassend betreut.“ Die Bauherrin hatte eigentlich einen denkmalgeschützten, bereits sanierten Hof gekauft. Von außen sah er aus wie im Bilderbuch.

Ursprünglich sollte Schmä nur das Dach sanieren und ein paar Gauben einbauen. „Als wir aber das Gebäude nach und nach freilegten, merkten wir, dass es im Grunde ein total sanierungsbedürftiges Haus war. Tagelang haben wir kubikmeterweise Beton herausbefördert, denn die alten Balken waren unfachmännisch mit Beton ‚gekitet‘.“ Eine weitere Herausforderung war der Einbau moderner Systeme, wie Brettsperreholzelemente mit Vollgewindeschrauben und Wandheizungen kombiniert mit Lehm- und Naturdämmstoffe einzusetzen, wie Holzfaser und Zellulose für ein angenehmes Wohnklima, dazu ein geseifter Tannenboden, der sehr hell wirkt.“ Ein Projekt also, für das ausreichend Manpower nötig war. Wären da nicht Subunternehmer eine Lösung? „Wir haben nur einen Sub, das ist ein Maler. Trockenbau, Dachein-



Bild: Martin Maier

Und privat? „Bin ich glücklicher Ehemann und stolzer Vater einer sechsjährigen Tochter.“ Seine Frau arbeitet im sozialen Bereich, übrigens auch in einer Führungsposition.

deckung und Brandschutz machen wir alles selbst“, betont Schmäh. Was die Firma auszeichne, sei schließlich das kompetente Auftreten als ein Dienstleister mit hohem Qualitätsanspruch.

In Vino Veritas, ein Projekt mit Anspruch

Etwa 6.000 Stunden hat das Zimmererteam für das Vineum Bodensee geleistet. Das ursprüngliche Gebäude stammt aus dem Jahr 1680, nach Umbau und Sanierung dient es der Stadt Meersburg heute als modernes Kulturzentrum. Zu den Aufgaben gehörten die Sanierung des historischen Tragwerks und der Rückbau der Aussteifungen aus den 90er Jahren auf heutigen Denkmalstandard. Das Dach wurde mit Holzfaser gedämmt und die Decken mussten aus Brandschutzgründen ertüchtigt werden. Im Dachgeschoss wurde der Fußboden mit Baubuche modern gestaltet. Auf insgesamt 600 Quadratmetern entstand so für rund 4,6 Millionen Euro auf zwei Etagen ein interaktiver Rundgang durch die Kulturgeschichte des Weins. Ferner bietet das Vineum im Dachgeschoss Platz für Wechselausstellungen und Veranstaltungen. Wenn Schmäh über dieses und andere Projekte erzählt, wird auch deutlich, worauf sein beruflicher Ehrgeiz beruht. „Ich

habe nicht den Anspruch, der Beste im Team zu sein“, meint er. Daher ist es seine Strategie, möglichst viel Eigenverantwortung auf seine Mannschaft zu übertragen. Das funktioniert aber nur dann, wenn es klare Ziele gibt und ein gutes Arbeitsklima herrscht. Um das hinzukriegen, stellt er bewusst für jede Baustelle eine Mannschaft zusammen, die mit dem jeweiligen Bauherrn gut kann. Auch das sei ein wichtiger Schritt in Richtung „Kundenorientierung“, denn bei gleicher Wellenlänge lassen sich viele Missverständnisse vermeiden, so die Erfahrung.

Kommunikationstraining für Mitarbeiter

Zum firmeneigenen Team gehören vier Meister, zehn Zimmerer, ein Schreiner, sieben Azubis, zwei Bürokräfte und eine Hauswirtschafterin. Dass die Firma so rasant gewachsen ist, überrascht ihn oft selbst. Als Jungspund fand Sebastian Schmäh den Gedanken wenig attraktiv, einen Familienbetrieb in der sechsten Generation zu führen. Klang irgendwie angestaubt. Und seine Eltern, die den Betrieb bis 2003 führten, hatten ihn vor den Strapazen des Unternehmeralltags gewarnt. Als Jahrgangsbester in der Meisterprüfung hat es ihn dann doch

UNSER FRAGEBOGEN AN SEBASTIAN SCHMÄH

Was war Ihr Berufswunsch als Kind?

Mama oder Zoodirektor

„Holz“ bedeutet für Sie?

Energie

Mit einer Million Euro würden Sie?

Einen denkmalgeschützten Hof am Bodensee sanieren und 300 m³ Eichenbauholz ersteigern.

Welches Ereignis, welche Person oder Sonstiges hat Sie in den letzten Monaten am meisten beeindruckt?

Die Ehrlichkeit meiner Tochter

gejuckt, weiterzumachen. Also setzte er den staatlich geprüften Restaurator drauf, und heute ist er Mitglied im Meisterprüfungsausschuss und Prüfungsausschuss für Restauratoren, seit Ende vergangenen Jahres 1. Vorsitzender der Restauratoren im Zimmererhandwerk. Schmäh sitzt jetzt am Bürotisch, markantes Gesicht, ein aufmerksamer Zuhörer, konzentriert und stets auf der Suche nach optimalen Lösungen. Hinter ihm sein Motto an der Wand: „Erfolg zeigt sich durch Sekunden voller gezielter Taten, nicht durch Stunden leerer Worte.“ Aber wie bitte lässt sich das in einem Betrieb dieser Größenordnung umsetzen? Die Mitarbeiterführung sei das A & O. Dabei stehen Produktschulungen heute nicht mehr im Vordergrund, sondern Fortbildungen für effektive Kommunikation. Dafür ist Schmäh auch bereit, „Neuland“ zu betreten, erzählt er. Im Seminar mit einer professionellen Trainerin aus dem Bereich Führung und Kommunikation hat sein Team (vom Azubi bis zum Meister und Büroangestellten) gelernt, Gespräche im Rollenspiel zu üben und das eigene Verhalten kritisch zu analysieren. Anfangs haben sie schon ein wenig gegrinst. Psycho-Spielchen auf der Baustelle – Chef, brauchen wir das wirklich? Nachher aber hat sich gezeigt, dass alle



Bild: Martin Maier

Die zahlreichen Preise, die das Unternehmen bereits gewonnen hat – zuletzt der Sanierungspreis 16 Holz – fördern das Ansehen des Betriebs und helfen bei der Kundenakquise.

von den Tipps profitierten, wie man auf der Baustelle und im Büro im Umgang mit Kunden und anderen Gewerken überzeugend und sachlich argumentiert. Folglich lassen sich heute größere Aufgaben besser an Mitarbeiter delegieren, denn der Firmenchef kann sich darauf verlassen, dass sein Team die Marke Schmäh im positiven Sinne nach außen trägt. „So viel zum Thema Sub“, sagt Schmäh.

Mit Bauathleten werben

Beim Marketing wagt der Betrieb aufzufallen, und zwar nicht mit einer dieser üblichen Annoncen im Wochenblatt, sondern mit Projekten, die noch Jahre nachwirken. Vor zehn Jahren zum Beispiel wurde mit einer Agentur ein großes Werbebanner aufgelegt, das bis heute (!) sehr oft nachgedruckt wurde, so beliebt ist es. Titel: „Das ist einer unserer Bauathleten.“ Darauf ein junger Mann mit nacktem Oberkörper, bei dessen Anblick vor allem Frauen schon oft fast in den Graben gefahren seien, berichtet Schmäh schmunzelnd. Der Bauathlet

habe Kultstatus erreicht [Foto siehe digitale Ausgabe]. Die Investition hat sich auch in anderer Hinsicht gelohnt. Immer wieder hat Schmäh Bewerbungen von jungen Männern bekommen, die sich wegen dieses Banners meldeten und bei ihm den Beruf des Zimmerers lernen wollten. Um den Berufsnachwuchs muss er sich keine Sorgen machen. „In zwölf Jahren haben wir 28 Auszubildende eingestellt.“ 2014 sogar fünf neue Auszubildende auf einen Streich. Klingt nach viel Arbeit, doch viel, sagt er, habe der Betrieb schon zurückbekommen; so wurde einer seiner Junggesellen im vergangenen Jahr mit dem Nachwuchspreis im Handwerk ausgezeichnet. Ein Ex-Azubi schreibt zurzeit seine Masterarbeit am Institut für Holzbau und Holztechnologie an der TU Graz. Ein weiterer ehemaliger Azubi arbeitet heute im Holzbau in Kanada. Der fachliche Austausch mit den „Ehemaligen“ gibt neue Impulse für die Zimmererei in Meersburg. Für Handwerksbetriebe sei das wichtig. „Nur so bleiben wir wettbewerbsfähig.“

Zwischen Schulranzen und Führungsjob

Menschen führen und fördern, und gelegentlich die eigene Perspektive kritisch hinterfragen – das sind wesentliche unternehmerische Prinzipien, für die der rührende Unternehmer steht. Und privat? „Bin ich glücklicher Ehemann und stolzer Vater einer sechsjährigen Tochter.“ Seine Frau arbeitet im sozialen Bereich, übrigens auch in einer Führungsposition. Da muss der Tag sehr genau getaktet sein, um noch Zeit mit der Familie zu haben. Trotzdem lässt er es sich nicht nehmen, Architekten und Besucher regelmäßig fachkundig durch die mittelalterliche Stadt Meersburg zu führen. Auf den Betriebszweig Denkmal allein will sich der Betrieb jedoch nicht beschränken. „Wir verlegen auch mal 600 m² Decke in einem Gewerbebau.“ Um aber in der Hektik des Alltags den Blick fürs Wesentliche zu schärfen, hat Schmäh ein ehrgeiziges Ziel. Das will er nächstes Jahr ausnahmsweise allein angehen: drei Wochen Fliegenfischen in Neuseeland. |