Fördern und fordern

Autor(en): **King, Sarah / Meier, Karin**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): **- (2013)**

Heft 4: **In der Spitex bleiben**

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-822024

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Fördern und fordern

Wie machen es andere? Ein Blick über das Gesundheitswesen hinaus zeigt, was dazu beitragen kann, dass Mitarbeitende bleiben: Eigenverantwortung und Loyalität sind wichtig. Die Weiterbeschäftigung von Pensionierten ermöglicht Wissenstransfer bis zur übernächsten Generation. Und kooperativer Führungsstil kann Mitarbeitende fördern und fordern.

Sarah King / Karin Meier // «Ausgezeichneter Arbeitgeber» ist auf der Homepage der Renggli AG zu lesen. Das Schweizer Holzbauunternehmen mit Sitz im luzernischen Sursee wurde beim Swiss Arbeitgeber Award zum dritten Mal in Folge zu den zehn besten KMU-Arbeitgebern gewählt. Seit 90 Jahren realisiert die Renggli AG moderne Holzbauprojekte – vom individuellen Einfamilienhaus bis zu ganzen Siedlungen. Der heutige Unternehmensführer, Max Renggli, legt als Arbeitgeber viel Wert auf Familienfreundlichkeit und eine gute Unternehmenskultur.

180 Mitarbeitende, davon 80% Männer, sind derzeit angestellt, von A wie Architekt bis Z wie Zimmermann. Bereits drei Mal in Folge haben sie ihren Arbeitgeber als «ausgezeichnet» bewertet. Was ist es, was die Mitarbeitenden sich bei der Renggli AG wohl fühlen lässt? «Der Spirit und das Miteinander», sagt Gabriela Bischoff, die Personalverantwortliche des Unternehmens: «Wir sind ein starkes Team. Man spürt in unserer Firma die Freude, mit der an sinnvollen Projekten gearbeitet wird.»

Beruf und Familie vereinbaren

Eigenverantwortung und Loyalität der Mitarbeitenden sind zentrale Anliegen des Unternehmens. Sie werden mit einer entsprechenden Personalstrategie umgesetzt: «Unsere Mitarbeitenden sollen eine gute Balance finden zwischen Berufs- und Familienleben resp. zwischen Berufs- und Privatleben», sagt Gabriela Bischoff. «Die Anliegen unserer Mitarbeitenden sind individuell, und wir sind bestrebt, ihnen gerecht zu werden.» Gegenwärtig arbeiten 20% der Angestellten Teilzeit.

Um Bedürfnisse und Vorschläge der Mitarbeitenden in den Arbeitsalltag zu integrieren, setzt das luzernische Unternehmen auf eine flache Hierarchie und Mitspracherecht. Vorgesetzte arbeiten eng mit den Mitarbeitenden zusammen. Dies, aber auch regelmässige freiwillige Aktivitäten fördern den Zusammenhalt und die Loyalität: «Drei bis vier Mal im Jahr unternehmen wir etwas gemeinsam. Wir organisieren Anlässe für die Mitarbeitenden, bei denen ab und zu auch Partner und Kinder eingeladen sind», sagt die Personalverantwortliche.

Die Personalstrategie sieht auch individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten vor. In jährlichen Entwicklungsgesprächen werden Stärken, Schwächen und Ziele der Mitarbeitenden evaluiert und in der beruflichen Entwicklung berücksichtigt.

Tiefe Fluktuation verdeutlicht Erfolg

Dass die Renggli AG mit ihrer Personalstrategie erfolgreich ist, zeigt sich zum einen in der tiefen Fluktuationsrate von 6% (Stand Ende 2012), aber auch im Vergleich mit anderen Unternehmen. Zum vierten Mal nimmt das Familienunternehmen dieses Jahr am Swiss Arbeitgeber Award teil. «Dabei wird der Puls der Mitarbeitenden gemessen», erklärt Gabriela Bischoff. Die Mitarbeitenden beurteilen ihre Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Die Daten werden von einer neutralen Stelle ausgewertet.

Ausserdem macht das Unternehmen zusammen mit 13 anderen beim «Framilienfreundlichkeits-Check» mit, einem Pilotprojekt des Kantons Luzern. «Eine Fachstelle prüft, wo wir unsere Stärken und Schwächen haben. Aus dem Bericht leiten wir Massnahmen ab und passen unsere Personalstrategie an», sagt Bischof. Sie selber arbeitet schon seit 14 Jahren für die Renggli AG. Begonnen hat sie mit einer Vollzeitstelle, inzwischen arbeitet sie Teilzeit. Für sie ist klar: «Es sind die Familienbande, die man spürt in diesem Unternehmen und die wesentlich dazu beitragen, dass man sich wohl fühlt.»

Pensioniert, aber nicht in Rente

Wenn der Hersteller von Espresso- und Kaffeevollautomaten Jura vom Wert älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spricht, sind das nicht nur Worte. Das Unternehmen im solothurnischen Niederbuchsiten beschäftigt Leute, die bereits pensioniert sind. Dazu gehören die Sekretärin des General Managers, ein Marketingleiter und der Firmenarchivar. Andere pensionierte Mitarbeitende werden für Stellvertretungen eingesetzt.

Die Weiterbeschäftigung von pensionierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern habe «schleichend» begonnen, sagt Jura-Chef Emanuel Probst, «sie ergab sich, wenn eine Person das Pensionsalter erreichte, die Aufgaben erledigt hatte, die man nicht so einfach

jemand anderem übertragen konnte. Oder bei Mitarbeitenden mit besonderen Fähigkeiten, die wir auch in Zukunft nutzen wollten.»

Eingesetzt werden die Pensionierten aber nicht in ihrer früheren Funktion. Vielmehr bringen sie ihr Wissen in Projekten ein, coachen jüngere Mitarbeitende oder übernehmen Stellvertretungen. Das gilt auch für den ehemaligen Marketingleiter von Jura. Er gab seine Linienfunktion zugunsten einer sogenannten Bogenkarriere auf. Während sein Nachfolger nun die mit der Position verbundene Tageshektik meistern muss, kann er sich zeitaufwendigen Arbeiten widmen, wie der Entwicklung von Marketingstrategien.

Die Weiterbeschäftigung von Pensionierten habe sich für Jura bewährt, sagt CEO Emanuel Probst: «Langjährige Mitarbeitende bilden das Fundament unserer Firma. Sie sind eine Quelle des Wissens und der Erfahrung und stellen letztlich das Gedächtnis unseres Unternehmens dar. Mit der Weiterbeschäftigung von Menschen über 65 ermöglichen wir den Wissenstransfer von einer Berufsgeneration zur nächsten und zur übernächsten. Gerade neue Mitarbeitende können vom Know-how der Pensionierten sehr viel profitieren.»

Gesamtpaket macht's aus

Wer gerne Skitouren macht, kommt um Fritschi nicht herum: Das Familienunternehmen stellt in Reichenbach im Kandertal (BE) Skitourenbindungen her, die weltweit exportiert werden. Viele der 45 Mitarbeitenden der Fritschi AG Swiss Bindings sind schon lange mit dabei. Das Rezept für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung setze sich aus vielen Zutaten zusammen, sagt der Marketingverantwortliche Stefan Burki.

Als das regional stark verankerte Unternehmen vor zehn Jahren von der Pionierphase in die Konsolidierungsphase überging, optimierten die Verantwortlichen die Prozesse und Strukturen und passten sie den neuen Verhältnissen an. Der frühere Mitarbeiter Stefan Ibach wurde Geschäftsführer und im Zuge der Nachfolgereglung Miteigentümer.

Zum frischen Wind, den er in die Firma brachte, gehörte ein kooperativer Führungsstil: Den Mitarbeitenden werden nicht nur Aufgaben zugewiesen, sondern sie erhalten auch die nötigen Kompetenzen. Das bedeutet aber auch, dass sie für ihre Leistung geradestehen müssen.

Und das in aller Offenheit: Zum Führungsstil gehört ein direkter, offener und transparenter Umgang miteinander – selbst wenn es um Kritik geht. Ein wichtiges Element ist die Wertschätzung für die Arbeit und für den Menschen, was sich auch in fairen Löhnen niederschlägt. «Hinzu kommt ein vielfältiges Arbeitsgebiet in einem sehr dynamischen, internationalen Umfeld, das zwar aufgrund der flachen Hierarchie wenig klassische Aufstiegsmöglichkeiten, dafür aber interessante Arbeit in Projekten und viele Herausforderungen bietet», sagt Stefan Bürki.

Dass die Unternehmenskultur gut ankommt, zeigt sich in der hohen Zahl an Mitarbeitenden, die dem Unternehmen schon lange Jahre treu sind. Dabei seien nicht alle Neuerungen von Anfang an auf ein positives Echo gestossen, erklärt Bürki. «Das Vier-Augen-Prinzip, das wir in allen Bereichen einführten, kam zu Beginn nicht überall gut an. Es brauchte erst die Erfahrung, dass damit ein Controlling und keine Kontrolle gemeint war.» Doch genau mit dieser Mischung aus Fördern und Fordern hat es das Unternehmen Fritschi geschafft, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine langfristige Perspektive zu geben.

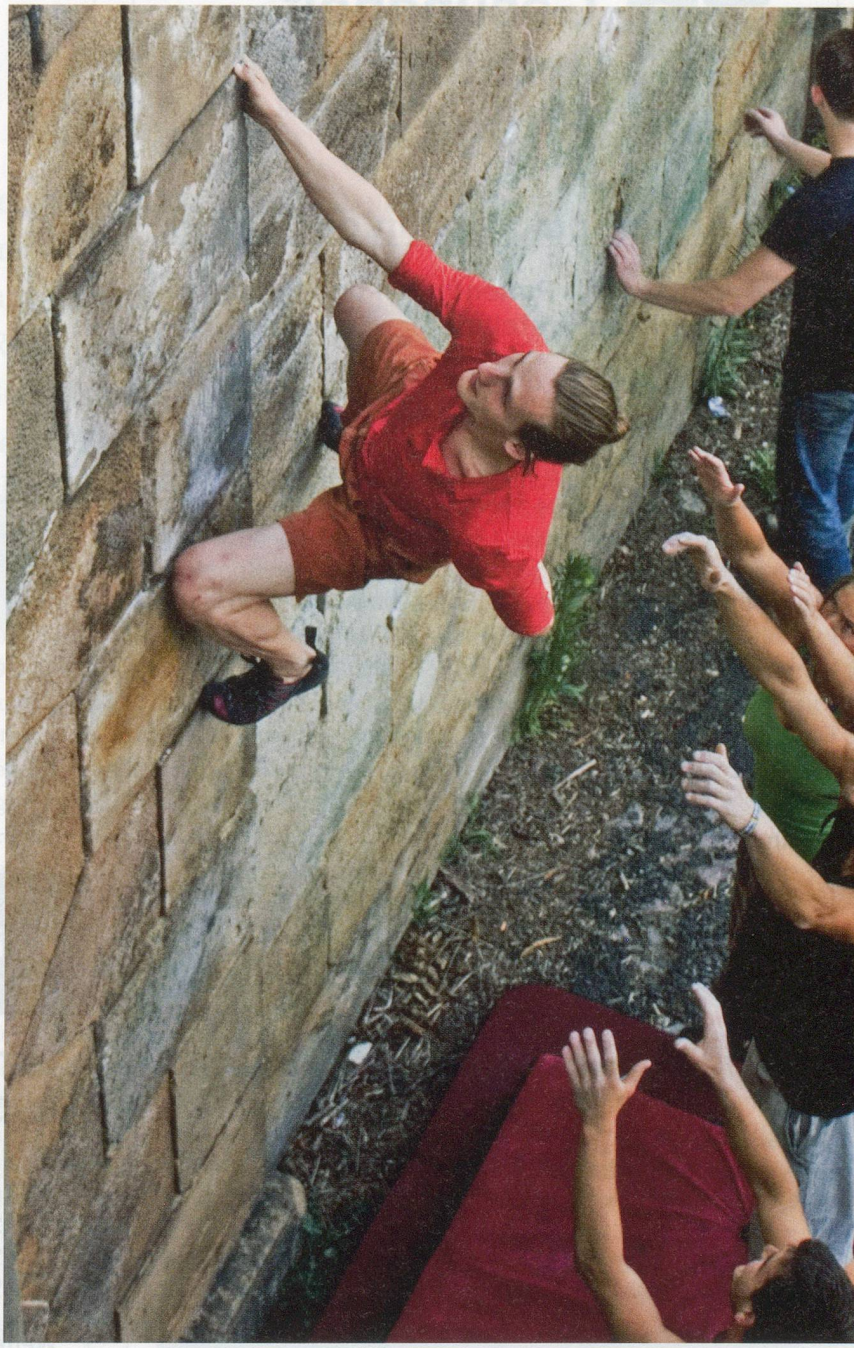

Bild: photocase.com/mathias the dread

Stärken und Schwächen in Entwicklungsgesprächen zum Thema machen und eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben ermöglichen: Das hilft beim Aufbau von Teams, in denen Mitarbeitende gerne Efforts leisten.