

VSL LU

I dentität

S chulentwicklung

I mpulse

o nline



Ausgabe Dezember 2008

Inhalt

Vorwort des Präsidenten
Nik Riklin

Fragen zu Personalmanagement beantwortet von

- Elsbeth Kirchhofer, Leiterin Human Resources CKW-Gruppe
- Erwin Bachmann, Delegierter Verwaltungsrat LZ Holding Medien AG
- Donald Locher, Direktor und Vorsitzender der GL der Xundheit, Öffentliche Gesundheitskasse Schweiz

Vorwort des Präsidenten

Liebe Kollegin
Lieber Kollege

„Wie machen’s denn eigentlich die anderen?“

Personalführung und -entwicklung sind wesentliche Kerngeschäfte von Schulleitungen. Der zeitliche Aufwand für die Aufgabe nimmt stetig zu. Dies hat auch damit zu tun, dass eine zunehmende Professionalisierung stattfindet, und die Sensibilität in diesem Aufgabenbereich sehr hoch ist.

Ich behaupte, dass die meisten Bereiche der Personalführung gut gelingen. So sind doch die Personalbeurteilung mit den Unterrichtsbesuchen und den Fördergesprächen akzeptiert und wirkungsvoll. Auch in den Bereichen Personalgewinnung, Personalpflege und -honorierung haben wir gute Erfahrungen.

Im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen kristallisieren sich Themenbereiche heraus, welche zunehmend Wichtigkeit erlangen: Welches Konzept besteht zum Thema Gesunderhaltung und Prävention für den Arbeitsplatz der Lehrperson? Gibt es einen „Seitenwechsel“? Welches sind die Erfahrungen dazu? Wie steht es mit der Identifikation mit dem

Arbeitsplatz Schule? Ist das überhaupt eine relevante Frage? Und – in Zeiten des Personalmangels: Wie gestalten wir die zunehmend anspruchsvolle Personalgewinnung?

Diese Fragen haben wir, ganz im Sinne des Austauschs Schule - Wirtschaft, Kaderpersonen im Bereich Human Resources der CKW-Gruppe, der LZ Medien Holding AG und der Krankenkasse Xundheit gestellt. Die Antworten stellen einen breiten Fundus dar, in dem es sich lohnt zu wühlen. Da und dort wird eine Idee weiter entwickelt werden können, was unserer Absicht, von anderen zu lernen, entspricht. Der Vorstand VSL LU wünscht viel Vergnügen beim Lesen der spannenden Interviews.

Für die kommenden Feier- und Festtage wünschen wir alles Gute, viel Freude und Musse.

Nik Riklin, Präsident VSL LU

Fragen Personalmanagement

Personalmanagement ist eine zentrale Aufgabe für die Schulleitungen an den Volksschulen. Gehört das in Ihrer Branche, in Ihrem Betrieb auch zu einer zentralen Aufgabe? War das immer schon oder sind in diesem Bereich Veränderungen festzustellen? Wie sehen die Veränderungen aus? Mit welchen Schwierigkeiten und Problemen sind Sie im Bereich Personalmanagement konfrontiert?

Elsbeth Kirchhofer: Personalmanagement ist auch für unser Unternehmen wichtig und zentral. Früher haben sich die Aktivitäten der Personalabteilungen primär auf die Administration konzentriert. Das hat sich in den letzten Jahren enorm geändert. Heute bedeutet Personalmanagement vor allem auch Beratungsarbeit für die Linienstellen. Die Personalverantwortlichen sind zunehmend gefordert, sich mit den zukünftigen Bedürfnissen und Anforderungen der Linienstellen zu beschäftigen und entsprechende Hilfsmittel und Modelle zu erarbeiten. Entscheidend dazu ist eine verstärkte Kommunikation zwischen den Linienstellen und der Personalabteilung.

Erwin Bachmann: Das Personalmanagement ist eine zentrale Aufgabe und wird zunehmend

wichtiger. In unserer Firmengruppe haben wir diese wichtige Aufgabe in einer eigenen Firma, der LZ Management AG zentralisiert. Diese leistet ihre Dienste für sämtliche Tochtergesellschaften. Gerade heute in wirtschaftlichen Engpässen sind gut ausgebildete Mitarbeitende tragend für den Erfolg des Unternehmens. Es braucht Fachleute im Personalbereich, die die Planung zu einem professionellen Personaleinsatz begleiten und gleichzeitig auf die Wünsche und Anliegen der Mitarbeitenden eingehen können. Das Personalmanagement beinhaltet heute das Managen, Beraten und Agieren und weniger das Administrieren.

Donald Locher: Für das Bereitstellen einer marktorientierten Leistung stellen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Dienstleistungsbetrieb Xundheit, Öffentliche Gesundheitskasse Schweiz, die wichtigste Ressource dar. Daher gehört das Personalmanagement und die Personalführung in unserem Betrieb zu den zentralen Aufgaben der Führungskräfte. Das war schon immer so, allerdings sind in den letzten Jahren die Herausforderungen und Anforderungen an das Kader noch gestiegen. So müssen heute die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch sorgfältiger für die zu übernehmenden Aufgaben ausgewählt resp. ge-

fördert werden. Der Konkurrenzdruck duldet keine Halbheiten mehr.

Personalpflege und Personalerhaltung sind Bereiche des Personalmanagement. Wie sieht dies bei Ihnen konkret aus, welche Massnahmen ergreifen Sie in Ihrem Betrieb hierfür? Wie gehen Sie mit dem Thema Gesunderhaltung und Prävention um? Welche Möglichkeiten haben Sie für „ausgebrannte“ Mitarbeiter?

Elsbeth Kirchofer: Vor zwei Jahren sind wir gruppenweit das Thema Absenzmanagement und Gesundheitsförderung angegangen. Letztes Jahr wurden dann die Vorgesetzten auf dem Thema geschult. Unsere bisherigen Erfahrungen sind sehr positiv. Durch das laufende Controlling der Absenzen können wir - immer gemeinsam mit den betroffenen Linienstellen - viel früher konstruktiv nach Lösungen suchen und diese dann auch umsetzen. Falls ein Mitarbeiter, sei es, aufgrund eines Unfalles oder einer Krankheit nicht mehr an seinen angestammten Arbeitsplatz zurückkehren kann, besteht die Möglichkeit, ihn in einen Sozialpool zu integrieren und ihn von dort in einem für den Mitarbeiter noch möglichen neuen Arbeitsgebiet einzusetzen. Wir bieten auch mehrere Kurse und Referate im Bereich Gesundheitsförderung

an. Selbstverständlich sind wir jedoch auch aktiv daran interessiert, unsere Mitarbeiter zu fördern und für weitere Aufgaben innerhalb unseres Unternehmens optimal vorzubereiten.

Erwin Bachmann: Die Personalabteilung hat in unserer Firmengruppe mit über 550 Mitarbeitenden einen immer grösseren Stellenwert. Die Abteilung hat sich in den letzten Jahren mit zunehmendem Fachwissen und Ressourcen verstärkt und hat wichtige Aufgaben im Casemanagement übernommen. Professionelle Begleitung in Zusammenarbeit mit Fachstellen sind bei Unfall und Krankheit institutionalisiert und auch die Prävention gewinnt zunehmend an Bedeutung. „Ausgebrannte“ Mitarbeiter sollen wenn immer möglich vermieden werden. Time-out, zeitweilige Pensenreduktionen oder gar dauernde Entlastungen durch Umorganisationen müssen halt manchmal mithelfen solche Problemstellungen zu lösen.

Donald Locher: Aufgrund der festgelegten und ausgehandelten Führungsgrundsätze und Leitsätze der Personalpolitik der Xundheit pflegen wir einen mitarbeiterorientierten Führungsstil. Die Fluktuationsrate in unserem Betrieb ist erfreulicherweise unterdurchschnittlich tief, was auf eine

gute Mitarbeiterzufriedenheit schliessen lässt.

Die Mitarbeiterzufriedenheit wird alle zwei Jahre durch eine externe Marktforschungs-Firma untersucht und hat bis jetzt immer sehr gute Resultate ergeben. Im Bereich Gesunderhaltung und Prävention sind wir selber Anbieter von Angeboten für die betriebliche Gesundheitsförderung, welche wir natürlich auch im eigenen Betrieb für unsere Mitarbeitenden anbieten.

In diesem Zusammenhang steht auch der Bereich des „Seitenwechsels“, der in einigen Betrieben als Prävention gegen Betriebsblindheit und Ausbrennen absolviert wird. Kennen Sie auch eine Form des Seitenwechsels? Wenn ja, welche? Wie sieht die Ausgestaltung aus (Dauer, Umsetzung, Nachweise)? Wie sind Ihre Erfahrungen mit diesen Arbeitsformen?

Elsbeth Kirchhofer: Dieses Thema haben wir bisher nicht aktiv bei uns bearbeitet. Allerdings gibt es Elemente davon auch in unserer Führungsentwicklung.

Erwin Bachmann: Da wir in 7 Tochtergesellschaften und 10 Betriebsstätten an verschiedenen Orten arbeiten und wir insgesamt etwa 60 Berufsausrichtungen

haben, ist so ein Seitenwechsel nur sehr bedingt möglich. Den „Seitenwechsel“ auf Zeit haben wir daher selber noch kaum angewendet, kann aber durchaus sinnvoll sein. Hingegen kommt es vor, dass Funktionen oder Aufgaben innerhalb der Firmengruppe dauerhaft verändert werden.

Donald Locher: Wir haben schon mehrere Male und immer wieder für die Mitarbeitenden die Möglichkeit von Jobrotation angeboten und damit sehr gute Erfahrungen gemacht.



Elsbeth Kirchhofer
Leiterin Human Resources
CKW-Gruppe

Ein weiterer Bereich ist die Personalrekrutierung. Haben Sie in Ihrem Betrieb eine informelle oder formelle Abmachung bzgl. der Mitwirkung von Angestellten, Teamkollegen o.ä.? Wie sieht wiederum die Idee bei Kaderanstellungen aus? Hierbei würde uns besonders die Sichtweise bzgl. interner oder externer Besetzung interessieren.

Elsbeth Kirchhofer: Unser Rekrutierungsprozess regelt die Aufgaben und Verantwortlichkeiten ganz klar. Jede offene Stelle wird sowohl intern als auch extern ausgeschrieben, so dass sich alle Interessierten melden können. Geplant ist, dass wir nächstes Jahr bei der Selektion auch auf unseren internen Talentpool zurückgreifen können. Da wir zudem die Qualifikationen und die Aus- und Weiterbildungen elektronisch erfasst haben, können wir auch auf diese Daten zurückgreifen und prüfen, wer sich allenfalls für die Besetzung einer neuen Stelle eignen könnte. Bezüglich Integration der Teamkollegen überlassen wir es dem Vorgesetzten, ob er gegen Ende des Rekrutierungsprozesses noch eine Teamvorstellung durchführen möchte oder nicht. Bei einigen Stellen werden Probetage durchgeführt, die sich sehr bewähren - sowohl für den Kandidaten als auch für uns als Unternehmen.

Erwin Bachmann: Auch die Personalrekrutierung ist durch die Personalabteilung einem professionellen Prozess zugeordnet. Die Rekrutierung findet immer in Zusammenarbeit zwischen der anstellenden Firma und deren Verantwortlichen mit unseren Personalprofis statt. Die künftigen Vorgesetzten werden in der „Endrunde“ selbstverständlich miteinbezogen. Kaderstellen werden oftmals durch zusätzliche Massnahmen wie Assessments begleitet. Insbesondere unterliegt die Verantwortung der Rekrutierung von Kadermitarbeitenden der Personalleiterin. Interne Bewerber erhalten bei gleicher oder ähnlicher Qualifikation in der Regel den Vorzug. Man muss sich auch innerhalb der eigenen Firmengruppe weiter entwickeln können.

Donald Locher: Bei der Personalrekrutierung sind die direkt Vorgesetzten zusammen mit der Personalstelle diejenigen, welche die Auswahl treffen. Häufig sind auch die Teams in die Evaluation mit eingebunden. Für die Besetzung von Kaderstellen gilt der Grundsatz, dass man zuerst im eigenen Hause nach geeigneten Kandidaten Umschau hält, bevor die Stelle ausgeschrieben wird. Wir erachten diesen Grundsatz als ein wichtiges Zeichen nach Innen, dass engagierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiter Karrieremöglichkeiten im eigenen Betrieb haben.



Erwin Bachmann
Delegierter des Verwaltungsrates der LZ
Medien Holding AG

Ein letzter Punkt, der für uns im Personalmanagement von Interesse ist, ist die Identifikation mit dem Betrieb. Wie arbeiten Sie in Ihrem Betrieb daran? Existieren ein Leitmotiv oder Grundsätze? Hat für Sie die Identifikation des Einzelnen einen Stellenwert? Wenn ja, welche Massnahmen haben Sie, um diese zu fördern bzw. einzufordern?

Elsbeth Kirchofer: Bei diesem Thema spielt die interne Kommunikation eine wesentliche Rolle. Wir wenden deshalb bei uns intern verschiedene Möglichkeiten und Kommunikationskanäle an,

um mit unseren Mitarbeitern zu kommunizieren. Wir haben definierte Werte, ein Leitbild und eine Personalpolitik, die jedem Mitarbeiter bekannt sind und nach welchen wir uns auch ausrichten. Der Einbezug der Mitarbeiter, die Zusammenarbeit intern wie auch der Erfolg des Unternehmens, die Förderung und Weiterentwicklung sind weitere wichtige Aspekte für die Identifikation mit dem Unternehmen.

Erwin Bachmann: Die positive Firmenkultur, die Gesprächskultur, die Personalpolitik und Führungsphilosophie wie auch unsere Produkte tragen zum hohen Identifikationsbewusstsein unserer Mitarbeitenden bei. Identifikation mit dem Unternehmen ist für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sehr wichtig.

Die Gesprächskultur nimmt dabei einen zentralen Faktor ein: regelmässige Informationen mit Personalzeitschrift, Anschlagbrett, Intranet an das Personal, Tagungen mit der Personalkommission, Mitarbeiter- und Förderungsgespräche sowie verschiedene Personalanlässe sind wichtige Plattformen. Zudem haben wir für die ganze Firmengruppe verbindliche Führungsrichtlinien.

Donald Locher: Wie bereits dargestellt, existieren in unserem Betrieb Führungsgrundsätze und

Leitsätze für die Personalpolitik.
Es liegt uns sehr viel daran, dass unsere Mitarbeitenden eine hohe Identifikation mit dem eigenen Betrieb haben. Durch eine stufengerechte Information, welche in einer hohen Kadenz an die Mitarbeitenden aller Stufen (Mitarbeiter-, Kadersitzungen etc.) abgegeben wird, versuchen wir einen möglichst aktuellen Informationsstand für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.



Donald Locher
Direktor und Vorsitzender der GL der
Xundheit, Öffentliche Gesundheitskasse
Schweiz