



Fusada ist das Motto – Freude und Spass an der Arbeit

Gold Schurter AG, Electronic Components, in Luzern hat den diesjährigen Swiss HR-Award für das beste Personalmanagement gewonnen – Marianne Kraack, Leiterin HR, spricht über ihre Arbeit in einem dynamischen Unternehmen.

Wir sind hocheifrig über den Swiss HR-Award, er ist für uns eine Ehre und gleichzeitig Bestätigung unserer Arbeit», sagt Marianne Kraack, Leiterin Personal und Ausbildung bei der preisgekrönten **SCHURTER AG**. «Gerne stellen wir uns solchen Wettbewerben und Herausforderungen. Benchmarking ist dabei ebenso ein Thema wie die Möglichkeit, wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Zudem birgt jede Teilnahme an derartigen Veranstaltungen auch Verbesserungspotenzial in sich, indem neue Ideen oder Eindrücke für das eigene Unternehmen gesammelt werden können.»

Die Schurter AG mit ihren 335 Mitarbeitenden ist eine Firma, die das Prinzip der offenen Tür lebt. Das bedeutet einerseits, dass die Führungskräfte ebenfalls in Grossraumbüros oder Betriebsräumen arbeiten wie alle anderen Mitarbeitenden. Andererseits heisst es, dass die Vorgesetzten bei Fragen oder Diskussionen schnell erreichbar sind. Einzelbüros haben nur der CEO, der CFO und Marianne Kraack. «Bei mir ist die Tür immer offen. Wenn jemand ein Anliegen hat, kann er jederzeit und ohne Anmeldung zu mir kommen. Diese kurzen Kommunikationswege sind typisch für Schurter.» Überhaupt sei in ihrem Unternehmen die Kommunikation überaus wichtig und auf einem hohen Niveau: «Eine gute Kommunikation gehört zum «Schurter Spirit». Sie sei sogar existenziell, denn es arbeiten Leute aus 18 verschiedenen Nationen in Luzern.

Mit Kommunikation und Information hat auch ein weiteres Markenzeichen von Schurter zu tun – die diversen Anlässe: «Wir veranstalten jedes Jahr mindestens drei kulturelle Grossanlässe mit allen Mitarbeitenden. Jeweils im September gibt es beispielsweise die Veranstaltung «Ziele und Visionen». Dort werden alle Mitarbeitenden über die Zielvereinbarungen für das folgende Jahr und über Aktivitäten und Resultate informiert.» Im Juni wird ein Kulturworkshop durchgeführt, an dem verschiedene Themen bearbeitet werden, beispielsweise der Business-Excellence-Standard, die Schurter-Kulturwerte oder «Vorbild und Kommunikation».

Für Marianne Kraack zählt auch die ausgeprägte Feedback-Kultur zum so genannten «Schurter Spirit». «Bei uns werden nicht nur die Mitarbeitenden qualifiziert, sondern die Mitarbeitenden beurteilen auch ihre Vorgesetzten. Dieses Feedback wird regelmässig einmal pro Jahr gegeben.» Neben der Kommunikation, den Anlässen und der Feedback-Kultur gehören auch die Führungsgrundsätze zur spezifischen Unternehmenskultur von Schurter. «Unsere Führung muss Vorbild sein, sie muss Vertrauen schaffen, Verantwortung übernehmen und bereit sein, Veränderungen durchzuziehen.» Diese Führungsgrundsätze, die so genannten «4-V», sind allen Mitarbeitenden bekannt, und die einfache Formulierung garantiert, dass sie auch alle verstehen.

Speziell bei Schurter ist die leistungs- und erfolgsabhängige Gestaltung des Salärs für alle Mitarbeitenden. Es setzt sich zusammen aus einem Grundsalar, einem individuellen Leistungsanteil, einer Teamprämie und einer Erfolgsbeteiligung. Beim Grundsalar werden Aufgabengebiet, Entwicklung

und Bandbreite der Salärstufe berücksichtigt. «Wenn mit einem Mitarbeitenden ein Salär von beispielsweise 4000 Franken im Monat vereinbart wird, so werden 3880 Franken als Grundsalar und 3 Prozent beziehungsweise 120 Franken als individueller Leistungsanteil ausgewiesen. Dieser Leistungsanteil kann mittels der Qualifikation verdoppelt werden. Die Teamprämie hingegen wird aus dem Erreichen der Teamziele abgeleitet. Das heisst, jedes Team legt drei bis fünf mess- und nachvollziehbare Ziele fest, die dann bewertet werden. Mit der Teamprämie kann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin zusätzlich 1500 Franken verdienen. Die Erfolgsbeteiligung ist Cash-flow-abhängig und kann bis zu 2 Prozent vom Jahresbruttosalär ausmachen.»

Kraack ist sich durchaus bewusst, dass die drei bis höchstens sechs Prozent Leistungsanteil nicht überaus hoch sind, zumindest nicht im Vergleich mit anderen Unternehmen. «Wir wollen jedoch kein Zweiklassen-System betreiben, sondern eine Methode, die für alle tragbar und zudem transparent ist. Alle Mitarbeitenden, auch Angelernte, sollen sich mit diesem Lohnsystem gut fühlen und sich damit identifizieren können.»

Das HR-Team bei Schurter besteht aus drei Frauen. Neben der Leiterin Marianne Kraack, die seit sieben Jahren dabei ist, arbeitet Renate Troxler seit acht Jahren und Doris Feer seit bald einem Jahr im Personalservice. Die drei haben zusammen 2,9 Stellenprozent. «Wir machen alle so gut wie alles», sagt Kraack. Es gibt jedoch feste Unterteilungen: So ist Renate Troxler beispielsweise für die Ausbildung, das heisst für die Zusammenstellung und Gestaltung des Ausbildungsprogramms zuständig, Doris Feer für Salärverarbeitung und Kassawesen. Die Betreuung der 335 Mitarbeitenden wird gewährleistet, indem sie – bereichsweise – je einer der Personal-Fachfrauen zugeteilt sind, die für sie die direkte Ansprechperson ist.

Die Rolle des HRM innerhalb des Unternehmens bezeichnet Marianne Kraack als «recht prägend», ist der Personalservice doch auch direkt dem CEO Anton Lauber unterstellt. Das Dreierteam ist unter anderem zuständig für die Bedürfniserfassung im Aus- und Weiterbildungsbereich, für Mitarbeiterumfragen, für die Qualifikationssysteme oder für Grossanlässe. «Ich bin sicher, man spürt unsere Präsenz im Unternehmen. Zudem geben wir uns Mühe, im Gespräch zu bleiben. Zum Beispiel verteilen wir pro Quartal kleine Aufmerksamkeiten. Das kann im Sommer ein Eis sein, ein Kuchen oder eine Blume.» Auch die zahlreichen Zusatzleistungen, die Schurter AG ihren Mitarbeitenden bietet, sind teilweise aufgrund der Initiative des HR-Teams entstanden: Mitarbeitende dürfen mit ihren Angehörigen im Personalrestaurant essen, es gibt ein SBB-Generalabonnement zu reduziertem Tagespreis, Lehrlinge erhalten Lehrlingsprämien, und es werden regelmässig Ausflüge – Skitag, Besuch eines I-Max – für sie organisiert und finanziert, Mütter beziehen 16 Wochen bezahlten Mutterschaftsurlaub, und auch eine Kinderkrippe ist vorhanden. «Die grosse Palette an Zusatzleistungen wird von unseren Mitarbeitenden sehr geschätzt», erklärt die Leiterin HR.



MARIANNE KRAACK ist in Bern aufgewachsen und «ziemlich lange zur Schule gegangen, weil ich nicht wusste, was ich werden sollte». Nach Handels- und Verkehrsschule ist sie als Sachbearbeiterin in einem Zeitungsverlag tätig gewesen. Später wechselte sie Arbeits- und Wohnsitz in den Kanton Aargau und war als Sachbearbeiterin für Ikea tätig. «Im Grossraumbüro war mein Arbeitsplatz nur ein paar Meter von der HR-Leiterin entfernt. Sie war konstant überlastet und ich hatte noch freie Kapazität.» Marianne Kraack bot ihr Hilfe an und konnte einige Arbeitsbereiche übernehmen. Bald wurde ihr angeboten, ganz in die HR-Abteilung zu wechseln. «Ich hatte das Glück, den HR-Bereich on-the-job kennen zu lernen. Zudem bekam ich einen ausgezeichneten Mentor, der mich gefordert und gefördert hat.» Nach 15 Jahren bei Ikea wechselte sie als Leiterin HR zu Mercedes Benz Automobil AG. Nach sechs Jahren und nach einem kurzen Abstecher in den Städtischen Bereich kam sie zu Schurter AG. Marianne Kraack hat diverse mehrjährige Weiterbildungen mit Diplomen abgeschlossen: Das Personal Management Seminar (PMS), eine Supervisionsausbildung (PMG), das Management Entwicklungsseminar (MES) sowie diverse Ausbildungen, beispielsweise für Arbeitsrecht, «um am Ball zu bleiben».



Das HR-Team von Schurter AG:
Marianne Kraack, Doris Feer und
Renate Troxler (v.l.)

Fotos: Christine Bärlocher

Marianne Kraack ist überzeugt, dass der beste Personalmanager oder die beste Personalmanagerin mit dem besten Personalmanagement nichts ausrichten kann, wenn der CEO und das Managementteam nicht dahinterstehen. «Man kann noch so gute Qualifikationssysteme haben oder Mitarbeiterumfragen machen. Wenn das oberste Management die daraus resultierenden Ergebnisse nicht ernst nimmt und entsprechende Massnahmen gutheisst, hat das Personalmanagement keine Chance, etwas zu bewegen.» Bei Schurter hat das HR-Team einen komfortablen Status: «Wir werden bei unseren Aktivitäten vom CEO unterstützt. So macht das Arbeiten Freude.» Stolz sind Marianne Kraack und ihr Team etwa auf den Aus- und Weiterbildungskontrakt, den sie selber entwickelt haben: Der Kontrakt basiert auf den vier Grundpfeilern «plan», «do», «check» und «act». Das heisst, jeder Mitarbeitende muss begründen, warum er welche Ausbildung besuchen möchte, was er sich davon erhofft und welches seine Ziele sind. Am Ende der Weiterbildung wird festgehalten, ob die Erwartungen erfüllt worden sind, was allenfalls vertieft werden muss, welche Unterstützung eventuell noch nötig ist. Der Kontrakt wird vom Mitarbeitenden und seinem Vorgesetzten unterzeichnet. «Der Aus- und Weiterbildungskontrakt ist ein sehr pragmatisches Instrument, das sich bestens bewährt.» Auch die so genannte Befähigungsmatrix ist eine Eigenproduktion. Daraus wird ersichtlich, in welchen Tätigkeiten die Mitarbeitenden noch ausgebildet werden müssen beziehungsweise wo sie Unterstützung brauchen oder wo ihr Wissen auf einem Top-Stand ist. «Dank dieser Matrix wissen wir genau, wo Handlungsbedarf besteht, wo Förderungspotenzial vorhanden ist», sagt Kraack.

Die Idee der Matrix entstand an einer so genannten Futura-Sequenz: Alle zwei Monate ziehen sich das obere Management und die Personalleiterin für einen Tag zurück und reflektieren über das gesamte Unternehmen. «Wir diskutieren

primär über weiche Faktoren wie Ausbildung, Nachwuchsförderung, Personalstrategie und Unternehmensentwicklung. Zudem können wir relativ schnell feststellen, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, und entsprechend agieren. «Futura» hilft uns auch, den Überblick zu behalten und persönliche Horizonte zu erweitern.»

Handlungsbedarf sieht Marianne Kraack etwa noch in der systematischen Nachwuchsförderung. Sie ist sich jedoch bewusst, dass in einem Unternehmen mit 335 Mitarbeitenden beispielsweise keine Stellen parallel besetzt werden können. «Wenn ein Prozessleiter auf die sechzig zugeht, können wir ihm nicht für fünf Jahre jemanden zur Seite stellen, der dann bereits eingearbeitet seinen Job übernimmt. Der Kostenfaktor wäre zu hoch. Ich überlege mir daher schon seit längerem, wie man auf unsere Grösse und unsere Branche zugeschnitten im Bereich Nachwuchsförderung Sinnvolles auf die Beine stellen könnte.»

Neben diesem Langzeitprojekt arbeiten die HR-Frauen und das Management momentan auf die Zertifizierung SA 8000 hin, ein Konzept, das die sozial-ethische Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden und der Gesellschaft festlegt.

Die Schurter AG hat schon einige Qualifikationen und auch Preise bekommen. So war sie beispielsweise im Jahr 2002 Gewinnerin des ESPRIX-Awards (Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence). Marianne Kraack ist überzeugt, dass sich der Aufwand für solche Wettbewerbe lohnt: «Man kann eine Menge lernen, es steigert den Bekanntheitsgrad der Firma, es ist gut für das Image, und es fördert den gesunden Ehrgeiz.» Marianne Kraack und ihr Team verkörpern mit ihrem Engagement und ihrer Dynamik eindeutig den wesentlichsten Punkt der Schurter-Personalpolitik: Fusada – Freude und Spass an der Arbeit!

MR



DIE SCHURTER-GRUPPE entwickelt und produziert hochwertige Elektronikkomponenten. Sie ist weltweit tätig und beschäftigt rund 1050 Mitarbeitende, in der Schweiz sind es rund 450 Personen, davon 335 bei der Schurter AG in Luzern. Dort vertreibt das Unternehmen rund 5000 Produkte in über 40 Länder. Schurter wurde von Heinrich Schurter gegründet. Seit 1990 sind die Aktivitäten unter dem Dach der Schurter Holding AG mit Sitz in Luzern zusammengefasst.