



**Schweizer  
Paraplegiker  
Vereinigung**

**Association  
suisse des  
paraplégiques**

**Associazione  
svizzera dei  
paraplegici**

**Swiss  
Paraplegics  
Association**

# **Personalpolitik**

8. April 2008



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Sinn und Zweck der Personalpolitik</b>	<b>4</b>
<b>2. Die Bedeutung des Human Resources Management in der SPV</b>	<b>5</b>
<b>3. Mission Statement</b>	<b>6</b>
<b>4. Führungsgrundsätze</b>	<b>7</b>
<b>5. Mitarbeitende der SPV</b>	<b>9</b>
<b>6. Personalpolitische Teilbereiche</b>	<b>9</b>
6.1. Personal-Gewinnung	9
6.2. Personal-Beurteilung	10
6.3. Personalpolitische Teilbereiche – 3. Personal-Entwicklung	10
6.4. Personalpolitische Teilbereiche – 4. Personal-Honorierung	10
6.5. Personalpolitische Teilbereiche – 5. Personal-Austritt	11
<b>7. Sozialpolitische Aspekte</b>	<b>12</b>
<b>8. Aus- und Weiterbildung</b>	<b>12</b>
<b>9. Zusammenarbeit</b>	<b>12</b>
<b>10. Information und Kommunikation</b>	<b>13</b>
<b>11. Persönlichkeits- und Datenschutz</b>	<b>13</b>
<b>12. Gültigkeit und Inkraftsetzung</b>	<b>14</b>

Wir freuen uns, Sie nachfolgend über

- unsere Grundsätze
- unser Selbstverständnis
- unsere Aktivitäten und
- unsere Schwerpunkte

der Personalarbeit in der SPV zu informieren.

Die Personalpolitik der SPV basiert auf unseren langjährigen und auf dem neuesten Stand gehaltenen organisationsrechtlichen Grundlagen:

- Statuten
- Leitbild
- Organisationsreglement
- Führungsrichtlinien
- Qualitätsrichtlinien
- Unterschriftenreglement
- Allg. Anstellungsbedingungen
- QMS-SPV (EFQM)
- Geschäftsentwicklung SPV (Geschäftsprofil und Strategieblätter)
- Balanced Scorecard
- Zielvereinbarungen

Diese werden durch weitere Führungsinstrumente ergänzt. Unsere Unternehmensstrategie ist mit einer entsprechenden Verbandspolitik, Planungen, Zielen, Teilzielen und Prozessen hinterlegt.

## **1. Sinn und Zweck der Personalpolitik**

Die Personalpolitik der SPV bildet die Grundlage, auf der alle personalrelevanten Massnahmen beruhen. Sie definiert die Spielregeln für den Umgang untereinander. Faire und offen kommunizierte Spielregeln schaffen klare Verhältnisse.

In unserer Personalpolitik legen wir verbindliche Führungsgrundsätze fest, definieren Erwartungen an die Mitarbeitenden

und Führungskräfte und klären unsere Haltung in sozialen Fragen.

Die Personalpolitik der SPV ist auf die Umsetzung der Unternehmens-Strategie ausgerichtet. Sie hat zum Ziel, einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und zur nachhaltigen Sicherung der Zukunft des Unternehmens zu leisten.

Auszug aus unserem Leitbild:

- Wir leben eine leistungsorientierte und partnerschaftliche Zusammenarbeit, die geprägt ist durch gegenseitige Ehrlichkeit, Loyalität, Achtung und Wertschätzung.
- Wir fordern hohe menschliche, fachliche und soziale Kompetenz sowie Eigenverantwortlichkeit und fördern und nutzen diese.
- Wir fördern die Anstellung von Behinderten.
- Wir legen Wert auf eine offene und angemessene Information.
- Konflikte lösen wir mit Respekt im konstruktiven Gespräch unter den Beteiligten.

## **2. Die Bedeutung des Human Resources Management in der SPV**

Der Gedanke des Human Resources Managements (HRM) liegt grundsätzlich in der Verantwortung unserer Führungskräfte. Sie handeln vorbildlich und fühlen sich in ihrer Management-Aufgabe der Personalpolitik verpflichtet. Dabei werden Sie von der Geschäftsleitung sowie den Zentralen Diensten der SPV und bei Bedarf von HRM-Fachleuten professionell unterstützt.

Damit soll die strategische Ausrichtung der SPV unterstützt werden und ein wesentlicher Beitrag zum strategischen und operativen Erfolg geleistet werden.

Die Umsetzung aller HRM-Ziele erfolgt mit professionellen, ökonomischen und standardisierten Prozessen und dem Einsatz von transparenten, zukunftsgerichteten Instrumenten.

### **3. Mission Statement**

Ihrem Leitbild entsprechend stellt die Geschäftsleitung der SPV ein professionelles, initiatives und modernes Personalmanagement bereits in der Linie sicher und bekennt sich zu einem integralen Human Resources-Ansatz und interpretiert diese Rolle als eine der zentralen Elemente in der Wertschöpfungskette innerhalb der SPV und gewichtet diese Aufgaben entsprechend hoch.

Die SPV kann für diese Aufgabe auch externe Stellen beziehen. Zu diesem Zweck müssen diese Stellen über folgende Voraussetzungen verfügen:

- deren Mitarbeitenden verfügen über professionelles HR-Know-how und leben ein ausgeprägtes Kundenverständnis. Sie sind proaktive Partner für das Management und die Linie, in operativer und strategischer Sicht. Die Dienstleistungen erbringen sie als «Mitunternehmer» für unsere Mitarbeitenden, Mitglieder und die Umwelt.
- setzen sich dafür ein, dass die «Investition Mensch» zu den wichtigsten Geschäftsaktivitäten der SPV zählt. Dies bildet die Grundlage dafür, hochqualifizierte, begeisterungsfähige und kundenorientierte Mitarbeitende zu halten, zu entwickeln und zu gewinnen. Damit soll ein zusätzlicher nachhaltiger und messbarer Nutzen zur Erreichung der Unternehmensziele erzielt und Akzente in der Organisationsentwicklung gesetzt werden.

### **4. Führungsgrundsätze**

Die SPV kennt folgende Führungsgrundsätze und nimmt damit zielorientiert Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele. Unsere Führungskräfte sind sich ihrer verantwortungsvollen Aufgabe bewusst und handeln konsequent. Sie fordern Eigeninitiative, Engagement und Qualität und leben Leadership wie auch Menschlichkeit vor:

- Die SPV erbringt ihre Dienstleistungen im Rahmen der eingangs genannten Führungsgrundlagen in optimaler Qualität und gemäss internen Qualitäts-Richtlinien. Dabei bleibt oberstes Ziel die Zufriedenheit der Mitglieder und Kunden.
- Die Führungskräfte der SPV streben eine kontinuierliche Verbesserung aller Abläufe und Verhaltensweisen an um eine überragende Praxis beim Managen und beim Erzielen der jeweiligen Ergebnisse erzielen zu können. Diese Praxis beruht auf Ergebnis- und Kundenorientierung, Führung und Zielkonsequenz, Management mit Prozessen und Fakten, Qualitätssicherung, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, ständigem Lernen, Innovation und Verbesserung, Aufbau von Partnerschaften und der Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.
- Die SPV gewährleistet überblickbare und rasche Entscheidungswege und reagiert schnell und gezielt auf veränderte Situationen. Sie will unter den Behindertenorganisationen in der Schweiz eine aktive und führende Rolle einnehmen.
- Die Führungskräfte schaffen mit ihrem Verhalten Klarheit und Einigkeit hinsichtlich des Zwecks und der Zielerreichung. Sie streben ein Umfeld an, in dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überragende Leistungen erbringen können.
- Die Führungskräfte arbeiten effizient, mit Zielvorgaben und nach den internen Qualitätsrichtlinien. Problemlösungen werden gesamtheitlich angegangen.
- Fehler werden so rasch als möglich behoben, ohne dabei nach Schuldigen zu suchen. Vielmehr wird nach den Ursachen und einer Verminderung der Fehlerquelle geforscht.
- In der SPV herrscht eine leistungsorientierte und partnerschaftliche Zusammenarbeit, die geprägt ist durch gegenseitige Ehrlichkeit, Loyalität, Achtung und Wertschätzung.
- Die SPV fordert eine hohe menschliche, fachliche und soziale Kompetenz und Eigenverantwortlichkeit. Sie fördert die fachliche, soziale und persönliche Entwicklung und erwartet da-

bei insbesondere auch ein hohes Mass an persönlichem Engagement.

- Die SPV fördert die Anstellung von Behinderten bei jenen Stellen, die auch von einem Behinderten wahrgenommen werden können. Die fachliche, menschliche und soziale Kompetenz bilden die Entscheidungsgrundlage.
- Die SPV legt einen grossen Wert auf eine offene und angemessene Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Konflikte sollen mit Respekt im konstruktiven Gespräch unter den Beteiligten gelöst werden.
- Die SPV arbeitet mit messbaren Strategien und nach den Grundsätzen einer hohen Wirtschaftlichkeit und Effizienz.

Unsere Führungskräfte setzen hohe Anforderungen an sich selber. Sie

- führen zielorientiert, kooperativ und mit klaren Leistungsanforderungen
- unterstützen die Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung
- unterstützen die Mitarbeitenden bei Problemen
- kommunizieren offen, ehrlich und klar
- fördern die Teamarbeit
- vertreten das Unternehmen gegen innen und aussen
- schaffen ein motivierendes Betriebsklima
- sind Vorbild und leben Leadership vor.

## **5. Mitarbeitende der SPV**

Die SPV wie auch die Mitarbeitenden tragen ihren Teil dazu bei, eine Umwelt zu schaffen, in der alle individuellen Fähigkeiten zum Tragen kommen und wo Selbstverantwortung des Einzelnen so weit wie möglich wahrgenommen wird. Die Mitarbeitenden handeln lösungsorientiert, ergreifen ihre Chancen und nutzen die Freiräume.



Wir führen die SPV mit hochqualifizierten, begeisterungsfähigen und kundenorientierten Mitarbeitenden, welche für die ausserordentliche Zufriedenheit unserer Mitglieder und Kunden verantwortlich sind. Dies schafft Sinn und persönliche Erfüllung und gibt die Kraft, die es braucht, um im Dienste der Patienten und Kunden einen gemeinsamen Beitrag an die Entwicklung der SPV zu leisten.

## **6. Personalpolitische Teilbereiche**

### **6.1. Personal-Gewinnung**

Durch unseren Auftritt und unser Image erzielen wir bei den verschiedensten Anspruchsgruppen positive Aufmerksamkeit. Auf dem Arbeitsmarkt gelten wir als attraktiver Arbeitgeber.

Wir betrachten die Mitarbeitenden als Partner, die für den Patienten und den Kunden Werte schaffen. Deshalb suchen wir hochqualifizierte Mitarbeitende, die sich mit der SPV identifizieren und eine Bereicherung für das Team sind.

Die Gewinnung von Mitarbeitenden gründet auf einer abgeleiteten Personalplanung. Neben den gegenwärtigen, sind auch die zukünftigen Anforderungen an unsere Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Neue Mitarbeitende werden nach definierten Standards in Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und Linie rekrutiert (4-Augen-Prinzip).

### **6.2. Personal-Beurteilung**

Wir führen mit jedem Mitarbeitenden vor Ablauf der Probezeit ein Gespräch zur Standortbestimmung.

Wir führen mit jedem Mitarbeitenden mindestens einmal pro Jahr ein Ziel-, Leistungs- und Entwicklungsgespräch. Wir führen offene und ehrliche Mitarbeitergespräche. Der

Inhalt entspricht den Tatsachen, ist im Ton motivierend und wird in den getroffenen Vereinbarungen konsequent umgesetzt.

Wir benützen das Ziel-, Leistungs- und Entwicklungsgespräch als eine gegenseitige Standortbestimmung und als Basis für die Lohnfestlegung.

### **6.3. Personalpolitische Teilbereiche – 3. Personal-Entwicklung**

Wir sind ein attraktiver und fördernder Arbeitgeber, der seinen Mitarbeitenden Perspektiven eröffnet. Wir betreiben eine systematische, bedarfs- und zukunftsorientierte Personalentwicklung:

- Mitarbeitergespräche
- Führungsausbildung
- Fachausbildung
- Sprachkurse
- Informatikausbildung
- Gesundheitsförderung
- Persönlichkeitsförderung

sind einige Beispiele der von uns eingesetzten Instrumente. Motivierten Mitarbeitenden geben wir die Möglichkeit, ihre persönliche Zukunft mitzugestalten, welche ihnen Befriedigung und Freiraum bietet und ihnen eine Balance von Lern-, Arbeits- und Freizeit ermöglicht.

### **6.4. Personalpolitische Teilbereiche – 4. Personal-Honorierung**

Wir entlönnen unsere Mitarbeitenden und die Kaderleute anforderungs-, leistungs- und sozialgerecht. Dabei sorgen wir für gerechte Lohnverhältnisse, die nicht nur innerhalb des Unternehmens SPV überzeugen, sondern auch einem Vergleich mit anderen Unternehmen (namentlich auch der SPG) standhalten.

Folgende Faktoren beeinflussen unsere Salärpolitik:

- Funktion
- Ausbildung
- Erfahrung
- Leistung
- Zielerreichung und Ergebnis
- Strategische Gewichtung für das Unternehmen
- Präsenz

Honorierung reduzieren wir nicht nur auf die Zahlung des herkömmlichen Salärs. Zusätzlich kommen unsere Mitarbeitenden in den Genuss von attraktiven Anstellungsbedingungen.

## **6.5. Personalpolitische Teilbereiche – 5. Personal-Austritt**

Wir nehmen mit Anstand, Respekt und Sensibilität die soziale und unternehmerische Verantwortung wahr. Mitarbeitende, die unser Unternehmen verlassen, begegnen wir mit derselben Wertschätzung, die wir ihnen bisher entgegengebracht haben und erwarten dies auch von den Mitarbeitenden.

Mit allen Mitarbeitenden, welche in einer Festanstellung mit der SPV standen, führen wir beim Austritt ein standardisiertes Austrittsgespräch durch. Mit den dadurch gewonnenen Erkenntnissen leisten wir einen nachhaltigen Beitrag zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) innerhalb unseres TQM-Modells auf der Basis des EFQM.

## **7. Sozialpolitische Aspekte**

Wir sind besorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden in einem Umfeld arbeiten, in dem Benachteiligungen und Diskriminierungen wegen einer Behinderung, des Geschlechts, des Alters, der Herkunft, der Rasse, der Sprache, der sozialen Stellung, der religiösen, weltanschaulichen oder politischen Überzeugung ausgeschlossen sind.

Wir erachten es als zentral, sichere Arbeitsplätze anzubieten. Die Gleichstellung von Mann und Frau ist selbstverständlich.

Mitarbeitenden in schwierigen Lebenslagen, die unsere Hilfe benötigen, stehen wir mit Rat und Tat zur Seite. Im Zentrum aller Aktivitäten steht die «Hilfe zur Selbsthilfe».

## **8. Aus- und Weiterbildung**

Wir engagieren uns traditionell mit grosser Überzeugung für das Thema Aus- und Weiterbildung und sehen darin eine nächste Generation von gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften.

Fachliche Qualitäten sind das eine, kommunikative, menschliche und soziale Fähigkeiten das andere. Wir fördern alle Kompetenzbereiche und bieten unseren Auszubildenden ein umfassendes Berufsbildungskonzept.

Ziel ist, eine gute Ausgangslage für ihre berufliche Weiterbildung zu schaffen – das optimale Sprungbrett für ihre Zukunft.

## **9. Zusammenarbeit**

Unsere Zusammenarbeit ist durch eine überdurchschnittliche, faire Leistungserwartung und eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft aller Mitarbeitenden sowie durch gegenseitigen Respekt, Vertrauen und Glaubwürdigkeit geprägt. Wir achten menschliche, sprachliche und kulturelle Unterschiede und nutzen diese Vielfalt als Chance, um voneinander zu lernen.

Durch Wertschätzung und gemeinsame Entwicklung schaffen wir ein Umfeld für eine langfristige Zusammenarbeit und legen damit den Grundstein um langfristig erfolgreich zu sein.

## **10. Information und Kommunikation**

Nicht schweigen, sondern hinhören, hinsehen und Position beziehen, das ist das Ziel. Information und Kommunikation fördern die Motivation und schaffen Transparenz. Bei uns gilt für Führungskräfte wie für die Mitarbeitenden das Prinzip der Gegenseitigkeit: Aktiv Informationen holen und aktiv informieren gehören bei uns zur Kommunikationskultur. Dafür steht eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Verfügung.

- Mitarbeitenden- und Kaderinformationen
- Besprechungen/Meetings
- Mailings/Internet
- Mitarbeitermagazin «à jour»
- Schwarzes Brett
- Offene Türe der Vorgesetzten

Wir verweisen diesbezüglich auch auf unser separates Kommunikations- und Informationskonzept in unserem TQM.

## **11. Persönlichkeits- und Datenschutz**

Wir erachten den Schutz der Privatsphäre und der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters, unserer Mitglieder und Kunden als sehr wichtig und folgen daher den Bestimmungen des eidgenössischen Datenschutzes.

Personaldaten können zu statistischen Zwecken nach Anonymisierung und zum Erstellen von Analysen nur dann ausgewertet und interpretiert werden, wenn die Möglichkeit der Bezugnahme auf einzelne Mitarbeitende nicht möglich ist und wenn das entsprechende Unternehmen ihre Zustimmung dazu gegeben hat.

Die für die SPV relevanten Personaldaten werden in unserem Personalinformationssystem (PIS) elektronisch erfasst und gespeichert und dürfen ohne Zustimmung der SPV nicht (auch nicht intern) verwendet, ausgetauscht und eingesehen werden. Dabei wird regelmässig geprüft, ob Daten wegen Wegfall, Notwendigkeit, Korrektheit oder der Erforderlichkeit noch notwendig, zu berichtigen oder zu löschen sind.

## **12. Gültigkeit und Inkraftsetzung**

In diesem Dokument sind die Richtlinien in einer Gesamtübersicht zusammengefasst, was bereits seit dem Jahre 2000 in der SPV gelebt wird und in verschiedenen Dokumenten wie Leitbild, Corporate Governance, Führungsgrundsätze, QMS u.a. enthalten ist.

Die vorliegende Personalpolitik der SPV ist vom Zentralvorstand der SPV grundsätzlich an der Sitzung vom 8. April 2008 verabschiedet worden.

Diese Personalpolitik wird gleichzeitig mit der Verabschiedung durch den Zentralvorstand auch in Kraft gesetzt.

Nottwil, 8. April 2008

## **Schweizer Paraplegiker-Vereinigung**

Dr. sc. tech. Daniel Joggi  
Präsident

Dr. iur. Thomas Troger  
Direktor