

Karriere ohne Leiter: Wie ein KMU auf Entwicklung setzt

Lernorientiert Die Granol AG in Sursee ist ein Familienunternehmen mit Verwurzelung und Weitblick. Vom Einstieg bis zur Weiterentwicklung: Hier ist Lernen Teil der Arbeit.

Yvonne Imbach

Die Granol AG aus Sursee wurde beim Swiss Arbeitgeber Award als einer der attraktivsten Arbeitgeber in ihrer Kategorie ausgezeichnet. Das Familienunternehmen erreichte jüngst den dritten Platz in der Kategorie 50 bis 99 Mitarbeitende. Ein Erfolg, der nicht zuletzt mit einem Thema zusammenhängt, das im Alltag oft unterschätzt wird: der gezielten Förderung von Aus- und Weiterbildung.

Das Unternehmen wird in dritter Generation von den Cousins Patrick Sieger und Manuel Sieger geführt und beschäftigt rund 100 Mitarbeitende. Das breite Sortiment der Granol AG umfasst hochwertige eigens entwickelte und produzierte Putze, Beschichtungen, Farben sowie Lasuren. Hinzu kommen Fassaden-Wärmedämmsysteme und Trockenbausysteme sowie Türen und Zargen als Handelsware. Die Produkte eignen sich für den Innen- und Aussenbereich, im Neubau ebenso wie in der Renovation. So breit wie das Sortiment sind auch die beruflichen Möglichkeiten im Betrieb.

«Hält zusammen. Seit 1956.»

Bei Granol arbeiten erfahrene Praktiker und Praktikerinnen wie etwa ehemalige Gipser oder Malerinnen neben Fachleuten mit akademischer Ausbildung. Diese Mischung ist bewusst gewählt. Denn wer Mörtel mit hohen Anforderungen herstellt, braucht beides: chemisches Fachwissen und praktische Erfahrung in der Verarbeitung. «Bei uns arbeiten Leute mit ganz unterschiedlichen Hintergründen zusammen. Genau diese Mischung aus Erfahrung und theoretischer Expertise macht uns stark», sagt Patrick Sieger, Unternehmensleiter Markt und Organisation. Der Markenslogan «Hält zusammen. Seit 1956.» bringe dieses Selbstverständnis auf den Punkt. Er stehe für die Beständigkeit der Produkte ebenso wie für den Zusammenhalt im Unternehmen.

Lernen beginnt beim Einstieg

Weil viele Funktionen im Unternehmen keinem klassischen Berufsbild entsprechen, kommt der Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besondere Bedeutung zu. Diese erfolgt strukturiert und praxisnah. Erfahrene Kolleginnen und Kollegen begleiten den Einstieg, internes Wissen wird systematisch weitergegeben. So entsteht von Anfang an ein Lernprozess, der eng mit der täglichen Arbeit verknüpft ist. Dieser «Learning on the job»-Ansatz bleibt auch später zentral. Ergänzt wird er durch regelmässige interne Schulungen – etwa zu Produkten, Sicherheitsfragen oder Verkaufskompetenzen.

Die Vielfalt schafft ein Umfeld, in dem Lernen nicht nur in diversen Kursen stattfindet, sondern im täglichen Austausch. Wer aus der Praxis kommt, profitiert vom theoretischen Know-how der Kolleginnen und Kollegen – und umgekehrt. Auffällig ist: Klassische Karriereleitern spielen bei Granol eine untergeordnete Rolle. Entwicklung wird nicht primär über Hierarchiestufen definiert, sondern über Kompetenzen und Verantwortung. «Entwicklung bedeutet bei uns nicht zwingend ein Aufstieg auf der Karriereleiter», sagt Denise Egli, Leiterin Personal. «Es bedeutet, dass jemand wächst: in der eigenen Rolle, in den eigen-



Interne Schulungen ergänzen den «Learning on the job»-Ansatz.

Bilder: Granol

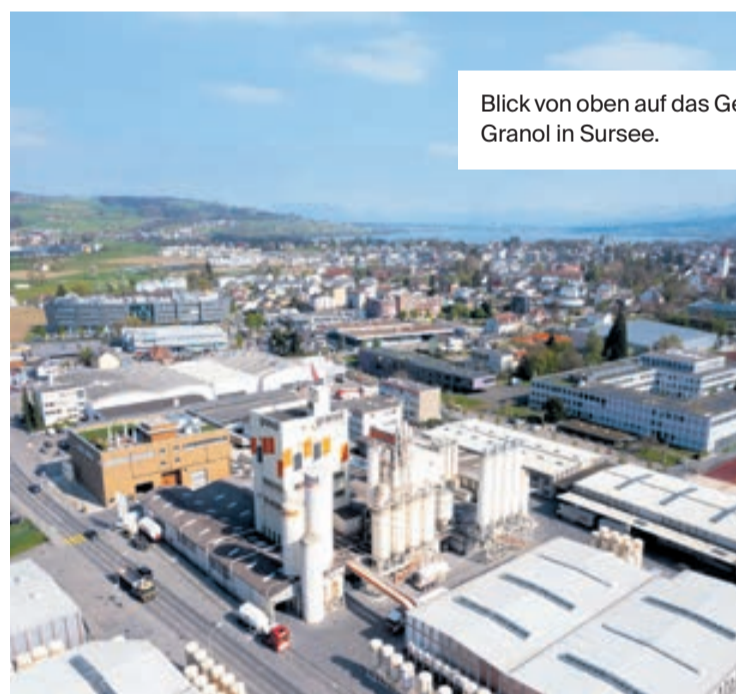
nen Kompetenzen und im eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg.» Das zeigt sich auch in der Möglichkeit, intern neue Wege einzuschlagen. Wer Interesse und Potenzial mitbringt, kann in andere Bereiche wechseln oder zusätzliche Aufgaben übernehmen. Job Enrichment und Job Enlargement sind bei Granol keine Schlagworte, sondern gelebte Praxis.

Weiterbildung mit klarem Bezug zur Praxis

Im Zentrum steht dabei immer die Frage: Welchen Mehrwert bietet die Entwicklungsmassnahme für den Arbeitsalltag? Ob EFZ-Nachholbildung, Führungsausbildung, technisch-kaufmännische Weiterbildung, Studium oder spezifische Fachkurse – wer sich weiterentwickeln möchte, findet offene Türen. Gleichzeitig wird genau hingeschaut, welche Schritte sowohl aus Mitarbeitenden- als auch aus Unternehmensperspektive sinnvoll sind. «Weiterbildung soll nicht einfach absolviert, sondern im Alltag wirksam werden», betont Personalleiterin Denise Egli. «Deshalb legen wir grossen Wert darauf, dass das Gelernte auch wirklich angewendet wird.» Um das sicherzustellen, wurde der Personalentwicklungsprozess kürzlich neu strukturiert. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden wird definiert, welche Ziele verfolgt werden, welchen Nutzen eine Weiterbildung bringt und wie der Transfer in die Praxis gelingt.

Entwicklungsmassnahmen und Weiterbildung sind ein fester Bestandteil der jährlichen Mitarbeitendengespräche. Doch das Thema beschränkt sich nicht auf einen Termin im Jahr. Wo gegenseitig Bedarf erkannt wird, werden die nächsten Entwicklungsschritte laufend besprochen und angestossen. So wird Weiterbildung zur gemeinsamen Aufgabe, nicht zur individuellen Nebensache. Das zahlt sich aus: Viele Mitarbeitende entwickeln sich über Jahre hinweg im Unternehmen weiter, teilweise auch in ganz neue Richtungen.

Gleichzeitig steht auch Granol vor den Herausforderungen der Branche.



Blick von oben auf das Gelände von Granol in Sursee.



Patrick Sieger, Unternehmensleiter Markt und Organisation mit Personalleiterin Denise Egli.

Swiss Arbeitgeber Award

Beim Swiss Arbeitgeber Award wird die Arbeitgeberattraktivität in der Schweiz ermittelt. Die Unternehmen melden sich selbst für die Teilnahme an. Die Bewertung der einzelnen Firmen erfolgt durch die Mitarbeitenden, die einen wissenschaftlich entwickelten Fragebogen ausfüllen, der aus rund 60 Fragen besteht, wie Swiss Arbeitgeber Award in einer Medienmitteilung bekannt gibt. Partner der Auszeichnung sind der Schweizerische Arbeitgeberverband und HR Swiss, die Konzeption und Durchführung erfolgt durch Icommit mit Sitz in Küsnacht ZH. Die Verleihung des Awards findet jeweils im Januar statt. Beim Swiss Arbeitgeber Award stehen in diesem Jahr noch weitere Zentralschweizer Unternehmen auf dem Podest:

- Dätwyler Schweiz AG, Schattdorf (1. Platz, Kat. 250 bis 999 Mitarbeitende)
- Schweizer Paraplegiker-Gruppe, Nottwil (3. Platz, Kat. 1000+ Mitarbeitende)

Der Fachkräftemangel ist spürbar, insbesondere im Gipser- und Baubereich. Die Zahl der Lernenden sinkt, qualifizierte Fachkräfte sind gefragt. Das Unternehmen setzt deshalb auf einen langfristigen Ansatz. Es engagiert sich in Branchenverbänden und pflegt aktiv Netzwerke. Neue Mitarbeitende kommen häufig über persönliche Kontakte oder Empfehlungen. Aktuell bildet das Unternehmen jeweils eine Person zum Kaufmann bzw. zur Kauffrau EFZ/EBA in der Branche Bauen und Wohnen aus.

Ein Umfeld, das Entwicklung ermöglicht

Dass Weiterbildung bei Granol funktioniert, liegt nicht nur an Prozessen, sondern auch an der Unternehmenskultur. Flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und eine offene Kommunikation prägen den Alltag. Ideen können direkt eingebracht werden, der Austausch erfolgt unkompliziert. «Bei uns kennt man sich. Kurze Wege, offene Türen – das ist gelebter Alltag», sagt Patrick Sieger, Unternehmensleiter Markt und Organisation. Diese Nähe schafft Vertrauen – und damit eine wichtige Voraussetzung für Entwicklung. Wer sich einbringen und Neues lernen möchte, findet ein Umfeld, das dies ermöglicht. Oder, wie es die Personalleiterin zusammenfasst: «Weiterbildung im Familienunternehmen bedeutet für uns: Was eine Person lernt, muss zu ihr passen und zum Unternehmen. Es geht nicht darum, was jemand gelernt hat, sondern was davon in der Praxis bleibt und wächst. Der Transfer in den Alltag ist der entscheidende und oft unterschätzte Schritt.»

Vertrauen, Verlässlichkeit und ein gutes Arbeitsklima prägen also den Alltag bei Granol. Dass viele Mitarbeitende dem Unternehmen über viele Jahre treu bleiben, ist der Beweis dafür. Patrick Sieger betont nicht ohne Stolz: «Ein gutes Arbeitsklima entsteht nicht durch Zufall. Es braucht Vertrauen, Offenheit und den Willen, füreinander da zu sein. Das leben wir bei Granol täglich.»