Foto: Beat Märki

Von links: Thomas Münger (Partner), Henriette Sieber (Verantwortliche Recruiting Schweiz), Henrich Götz (Head of Human Resources).

High-Performer mit einem grossen Herzen für die Mitarbeitenden

Eine Unternehmenskultur, in der grosser Wert auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden gelegt wird – das zeichnet unter anderem die ESPRiT Unternehmensberatung aus. Henrich Götz, HR-Leiter, und Thomas Münger, Partner, erläutern das Unternehmenscredo.

«Wir haben uns für den Swiss HR-Award beworben, weil dieses Preisausschreiben für uns ein Benchmark-Instrument ist, mit dem wir unsere HR-Arbeit auf den Prüfstand stellen und nötigenfalls Verbesserungspotenziale ableiten», erklärt Henrich Götz, Head of Human Resources bei ESPRiT. Dass die Unternehmensberatung dabei den ersten Preis für KMU in Empfang nehmen durfte, freut die «Espriti» umso mehr.

Die Beratungsfirma, die in der Schweiz, in Deutschland, Österreich, den USA und Kanada tätig ist, kennt von der Struktur her Prozesse, die global gültig sind, wie etwa Personalentwicklung und Schulung. Andere hingegen, wie Rekrutierungen, sind landesspezifisch organisiert und es stehen dem Head of HR auch entsprechende Landsleute zur Seite. In der Schweiz ist dies u.a. Thomas Münger, Partner und seit zehn Jahren bei ESPRiT tätig.

Das Mentoring- und Coachingkonzept

Die Personalstrategie der ESPRiT Unternehmensberatung ist charakterisiert durch die Aussage «Der Mensch im Mittelpunkt» und dem zentralen Ziel, dass die Mitarbeitenden bei ESPRiT bleiben und sich wohlfühlen. «Unser Geschäft lebt von und mit den Mitarbeitenden», sagt Henrich Götz, deshalb habe der Personalbereich einen gleich hohen Stellenwert wie die Generierung von Projekten oder die Projektarbeit selber. Es sind hauptsächlich zwei Konzepte, die für die Mitarbeiterbindung fundamental sind: «Da ist einerseits die wöchentliche Einsatzplanung, bei der wir versuchen, auf die individuellen Wünsche unserer Mitarbeitenden einzugehen», sagt Götz. Das bedeutet, der Mitarbeiter wird nicht zwangsläufig dort eingesetzt, wo es notwendig ist, sondern es wird wenn möglich auf seine persönlichen Bedürfnisse Rücksicht genommen «Dieses Vorgehen mag kurzfristig für ein Projekt nicht optimal sein», sagt Thomas Münger, «langfristig profitiert die Firma aber von zufriedenen und motivierten Mitarbeitenden, die sich wertgeschätzt fühlen. Als zweiter, elementarer Bestandteil für

die Mitabeiterbindung definiert Münger das Mentoring- und Coachingkonzept: «Jeder Mitarbeiter, auch ein Partner, hat einen Mentor. Dieser begleitet ihn langfristig in seiner gesamten Entwicklung.» Mentoren sind Mitarbeitende ab Stufe Manager, die spezifische Schulungen absolviert haben, Führungspersönlichkeiten sind, eine hohe Zugehörigkeit zur Firma haben und das Amt freiwillig und gerne ausüben. Das HRM fordert von Mentoren und Protegés drei Treffen jährlich mit Zielvereinbarungs-, Mittjahres- und Endjahresgespräch. Münger ergänzt jedoch, dass die Treffen häufig auch nach Wunsch und Bedarf informell stattfinden.

> «Die reinen Karrieristen, die klassischerweise in Unternehmensberatungen zu finden sind, suchen wir in der Regel nicht.»
>
> Thomas Münger, Partner

Für die kurzfristige fachliche Entwicklung während eines Projektes ist der Coach zuständig. Auch hier gilt dasselbe wie beim Mentor: Jeder in der Firma hat einen Coach, egal wie lange er dabei ist und wie alt er ist. Mit dem Coachingkonzept wird nicht nur eine optimale Begleitung und Einbindung in die Firma erreicht, sondern es lässt sich auch der Transfererfolg von Schulungen gut überprüfen, weil der Coach auch der Projektleiter ist.

Entlöhnung und Weiterbildung sind Chefsache

Ein weiterer Vorteil der Koppelung Coach/Projektleiter ist die stufengerechte und projektspezifische Beurteilung. Zu Beginn jedes Projektes wird eine schriftliche Zielvereinbarung zwischen Coach/Projektleiter und Mitarbeiter gemacht. Diese bildet die Basis für den variablen Lohnanteil. Das Lohnsystem der ESPRiT Unternehmensberatung basiert auf einem individuellen Grundlohn, der von der Einstufung gemäss Stellenbeschreibung abhängt, und den Boni. «Anders als bei vielen Beratungsunternehmen, die den Bonus von der Zahl der verrechenbaren Tage abhängig machen, sind es bei uns die vereinbarten Leistungen, die zählen», sagt Götz.

Eher unüblich seien auch ihre Weiterbildungen, sagt Götz. Und erklärt dies damit, dass die meistens inhouse stattfindenden Fortbildungen immer von einem Partner aus der Geschäftsleitung begleitet werden. «Wir investieren viel Zeit in diese Trainings, damit sie eine hohe Qualität haben und wir sicherstellen können, dass sie kulturkompatibel zu unserem Unternehmen sind», erklärt Münger. Er selber gibt 12 bis 14 Tage Trainings pro Jahr. «Zudem wird so für die Mitarbeitenden deutlich, dass Weiterbildung Chefsache ist, dass wir in sie investieren.»

Die etwas andere Unternehmenskultur

Wer neu bei ESPRiT beginnt, wird vom ersten Tag an mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht. Henrich Götz definiert sie respektive die Mitarbeitenden, die die Kultur ausmachen, kurz und bündig als High-Performer mit Herz. Teamgeist, Hilfsbereitschaft und Menschlichkeit werden gross geschrieben. Schon die zwei Integrations- oder Einsteigertage in München sowie der Chaosworkshop sollen helfen, ein einheitliches Kultur- und Beratungsverständnis zu fördern. «Der Chaosworkshop findet innerhalb des ersten Jahres statt und sein Inhalt ist relativ offen, deshalb auch der Name», erklärt Münger. Sein Ziel aber ist klar: Er dient dem Integrationsprozess. Auch bekommt jeder neue Mitarbeiter einen sogenannten Buddy: ein Kollegen, der seit ungefähr einem Jahr dabei ist und dem neuen Teammitglied bei alltäglichen Fragen weiterhelfen kann.

Um den Teamgeist generell zu fördern, treffen sich alle «Espriti» mehrmals im Jahr in München, und alle sechs Wochen kommen die Mitarbeitenden in der Schweiz zusammen. Bei diesen Treffen werden aktuelle Projekte vorgestellt, Gastreferenten eingeladen oder eine Institution besichtigt, ein gemeinsames Essen bildet den Abschluss. Zudem gibt es innerhalb der Projektteams etliche ausserbetriebliche Aktivitäten wie Skitage oder Kochabende. «Die Initiative für solche Unternehmungen kommt von den Mitarbeitenden selber», erklärt Münger, der weiss, dass der Teamgeist auch gar nicht von der GL «verordnet» werden könnte. Münger, der bei den meisten Rekrutierung dabei ist, achtet bereits bei den Gesprächen darauf, dass die zukünftigen Mitarbeitenden eine hohe Sozial- und Kommunikationskompetenz haben sowie teamfähig sind. «Die reinen Karrieristen, die klassischerweise in Unternehmensberatungen zu finden sind, suchen wir in der Regel nicht.»

Freiwillige Hilfe und eine Auszeichnung für Teamgeist

Ein anders Projekt, das aus der Initiative der Mitarbeitenden hervorging, ist der Day of Care. Dieser wird jeweils vom HRM in Zusammenarbeit mit Marketing & Communication und der Geschäftsleitung organisiert und gehört in die Kategorie Corporate Social Responsibility. Während ein oder zwei Tagen arbeiten die Mitarbeitenden freiwillig als Helfer, wenn es etwa darum geht, ein Mädchenheim zu renovieren, einen Spielplatz zu bauen oder mit der Caritas zusammen eine Behinderten-Olympiade in München durchzuführen.

Für die menschorientierte Unternehmenskultur wurde das Unternehmen in Deutschland schon durch unterschiedliche Auszeichnungen honoriert. So kam ESPRiT 2010 bei «Deutschlands Beste Arbeitgeber» auf Platz 32 von 235 und schnitt besonders gut in den Kategorien Vertrauen in die Führungskräfte, Unternehmenskultur und Teamgeist ab.

Marianne Rupp

ESPRiT Consulting AG

Die Unternehmensberatung wurde 1995 von vier ehemaligen Accenture-Beratern gegründet, die eine neue, anders denkende Unternehmensberatung aufbauen wollten. Die Schweizer ESPRiT Unternehmensberatung AG ist eine hundertprozentige Tochter der ESPRiT Consulting AG. ESPRiT Consulting beschäftigt aktuell rund 240 Mitarbeitende an den Standorten München, Frankfurt, Köln, Hamburg, Bern, Zürich, Wien, Princeton und Toronto. Das HRM umfasst sechs Personen insgesamt, davon zwei in der Schweiz. Das Unternehmen bietet Lösungen in den Bereichen IT Management und Integration, Unternehmenssteuerung und Kunden- und Lieferantenmanagement. Dabei ist es auf die Branchen Banken, Erst- und Rückversicherungen sowie Industrie fokussiert. Zu den Kunden zählen Grossunternehmen wie etwa ABB, Allianz, Alstom, BMW, Hannover Rück, Mobilkom Austria, Österreichische Bundesbahnen, Siemens, Schweizerische Bundesbahnen, Die Schweizerische Post und Swisscom. ESPRiT Consulting ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen und befindet sich im Besitz der 13 Partner, von denen alle auch operativ tätig sind.