

# Mit Buddy, Coach und Mentor

PRAXIS. Das Personal des IT-Beratungshauses Esprit wächst jährlich um zwanzig Prozent. Bei der Integration der Neuen zieht das Unternehmen alle Register.



Auch Tischkickern im Teamcafé hilft bei der Integration neuer Mitarbeiter.

Von **Tara von Fircks**

Integration ist ein Prozess, der die Einbindung eines Individuums in eine Gruppe bezweckt. Mitarbeiterintegration passiert nicht selbstverständlich, sondern muss von Unternehmens- und Mitarbeiterseite gestaltet werden. Firmenwachstum – sei es aus eigener Kraft oder durch Zukäufe – wird durch erfolgreiche Integrationsmaßnahmen begünstigt. Damit ist die Integration von Mitarbeitern ein wirt-

schaftlicher Erfolgsfaktor. Besonders in der Beratungsbranche.

Unternehmensberatung ist ein Hochleistungsumfeld, in dem die Kunden innerhalb kürzester Zeit hoch qualifizierte Lösungen und Ergebnisse von den eingesetzten Beraterteams erwarten. Wechsel zwischen verschiedenen Projekten, Themen, Kundenumfeldern sind üblich. Es gibt nicht viele Mitarbeiter, die diesen Anforderungen dauerhaft gewachsen sind. In der Consulting-Branche findet der sprichwörtliche „War for Talent“

zwischen den Beratungsunternehmen statt. So ist die Fluktuation sehr hoch. Damit geht eine ständige Veränderung der Teams einher, die es nötig macht, die Mitarbeiter rasch zu integrieren – eine der größten Herausforderungen für Esprit Consulting.

Esprit Consulting erfreute sich in den vergangenen Jahren eines jährlichen Mitarbeiterwachstums von circa 20 Prozent. Eine vergleichbare Wachstumsrate ist auch für die nächsten zehn Jahre geplant. Um den branchenbedingten und in der Unternehmensstrategie begründeten Herausforderungen Herr zu werden, hat sich Esprit einen ganzen Katalog an Integrationsmaßnahmen überlegt, die sich in verschiedenen Phasen einteilen lassen.

## Phase 1: Kennenlernen

Die Voraussetzung für die Integration neuer Mitarbeiter ist, dass sie umfangreiche Informationen zur Organisation des Unternehmens, über die eigene Rolle, die Aufgaben und ihren Beitrag zum Kerngeschäft erhalten. Diese Informationen stellt Esprit Consulting in großer Detailtiefe bereits auf der Unternehmens-Homepage und im Rahmen von persönlichen Gesprächen zur Verfügung. Der Bewerbungsprozess selbst ist sehr persönlich: Die Kommunikation gestalten das Human-Resources-Team und die Esprit-Mitarbeiter individuell, eine voll automatisierte Bewerbermanagement-Software gibt es nicht. In einem mehrstufigen Auswahlverfahren treffen die Bewerber künftige Teammitglieder und Vertreter des Managements. „Wir erwarten, dass sie dabei aktiv alle In-

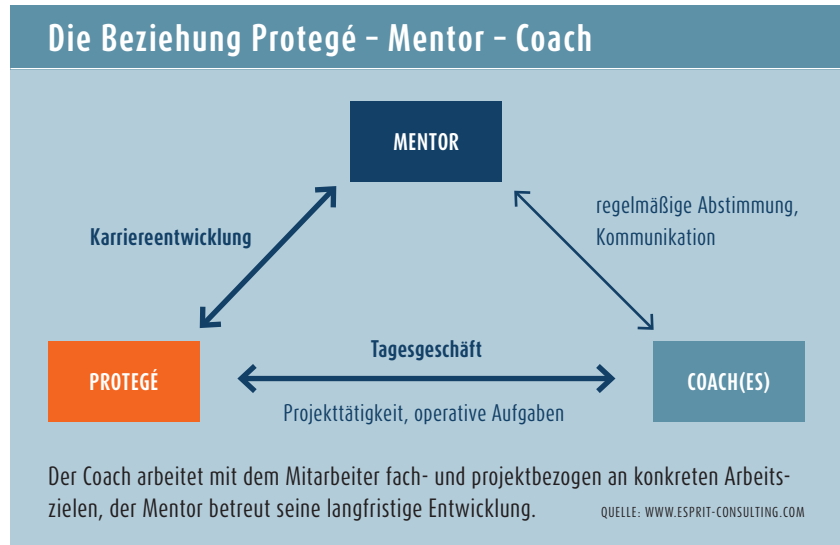
formationen einfordern, die sie für ihre berufliche Entscheidung benötigen“, erklärt Michael Girke, Vorstand Finanzen und Personal bei Esprit Consulting. In den Gesprächen wird Wert auf Offenheit und Authentizität gelegt, sodass die Basis für eine gute Identifikation mit der künftigen Rolle entsteht.

## Phase 2: Willkommen heißen

Bevor neue Mitarbeiter (im Folgenden Einsteiger genannt) mit der operativen Tagesarbeit beginnen oder ins erste Projekt einsteigen, gilt es, eine „Arbeitsfähigkeit“ (allgemeine Orientierung, Einweisung in administrative Prozesse, Übergabe von Laptop, Handy) herzustellen. Gleichzeitig müssen Kontakte zwischen dem Einsteiger und seinen Ansprechpartnern geknüpft werden, die für unterstützende und administrative Themen zuständig sind.

Dies geschieht bei Esprit Consulting im Rahmen eines formellen Orientierungsprogramms, in dem aktuelle Projekte, Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten und administrative Abläufe vorgestellt werden. Die Einsteiger erhalten eine Schulung zum Mitarbeiterportal, über das unter anderem die Zeiterfassung, Reisekostenabrechnung und interne Kommunikation erfolgt. Anschließend erledigen

tätig ist. Der Buddy hält Tipps und Tricks zu Abläufen und Kommunikationswegen bereit und hilft dem Einsteiger bei der Orientierung auf informeller Ebene. Darüber hinaus werden mehrmals jährlich zweitägige Integrations-Workshops angeboten, in denen das firmenspezifische Beratungsverständnis gefestigt wird und Einzel-Coachings zur individuellen Gestaltung der Beraterrolle angeboten werden. Auch eine Auseinandersetzung mit Unternehmenszielen und -kultur sowie verschiedene Teamaufga-



## Der „Buddy“ hält Tipps und Tricks zu Abläufen und Kommunikationswegen bereit und hilft bei der Orientierung auf informeller Ebene.

sie erste integrationsfördernde Aufgaben, wie zum Beispiel eine „Begrüßungs-Mail“ an das gesamte Unternehmen, in der sie sich vorstellen. Zusätzlich erfassen sie ihr Kompetenzprofil in der internen Qualifikationsdatenbank und positionieren sich so als neuer möglicher Ansprechpartner für bestimmte fachliche Themen. Jedem Einsteiger wird ein „Buddy“ (das heißt ein Beraterkollege) zur Seite gestellt, der schon länger im Unternehmen

ben stehen auf der Agenda, die die Vernetzung der Teilnehmer über Standorte, Hierarchieebenen und Abteilungen hinweg fördern. Bei allen genannten Maßnahmen wird von den Mitarbeitern eine aktive Beteiligung gefordert und nach jeder Veranstaltung von den Teilnehmern Feedback eingeholt. Dadurch kann sich das Verständnis der neuen Mitarbeiter für die Anforderungen und Erwartungen im Unternehmen festigen.

## Phase 3: Raum geben

In dieser Phase liegt der Fokus auf dem Ausfüllen der Position, für die der Neueinsteiger eingestellt wurde. Ziel ist eine feste Verwurzelung im Unternehmen. Zentrales Instrument für die Personalführung und Karriereentwicklungsplanung ist das Mentoring- und Coaching-Programm. Der Coach arbeitet mit dem Mitarbeiter fach- und projektbezogen an der Definition und Umsetzung von konkreten Arbeitszielen und in diesem Rahmen an seiner kurz- und mittelfristigen fachlichen Weiterentwicklung. Der Mentor betreut den Mitarbeiter projektübergreifend in Bezug auf seine langfristige Entwicklung im Firmenkontext und trägt als Mitglied der Geschäftsführung auch die disziplinarische Verantwortung.

Dem neuen Mitarbeiter werden im Rahmen seines persönlichen Mentoring- und Coaching-Prozesses möglichst rasch seiner Rolle entsprechende Aufgaben übergeben. Karrieregespräche mit dem Mentor und Zielvereinbarungsgespräche mit dem projektbezogenen Coach sorgen für eine klare Perspektive. Durch die schriftliche Fixierung der Gesprächsinhalte wird eine verbindliche Basis für eine langfristige Zusammenarbeit geschaffen. Damit ist jedem

Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt klar, wie er durch die Projekteinsätze seinem persönlichen Karriereziel näher kommt, welche Unterstützung er dazu einfordern kann und welche Handlungsspielräume genutzt werden können. Durch das Mentoring- und Coaching-Programm wird die mittel- und langfristige Integration des Mitarbeiters im wachsenden Unternehmen gesichert und die gemeinsame Vision stetig weiterentwickelt.

#### Phase 4: Verantwortung geben

Im Idealfall gelingt es, aus der Zusammenarbeit zwischen jedem Mitarbeiter und dem Unternehmen einen Nutzen zu ziehen, der über den individuellen Arbeitsbeitrag und die persönliche Karriereverwirklichung hinausgeht: Der Mitarbeiter bringt seine eigenen Visionen für das Unternehmen ein und wird von sich aus bei der Integration neuer Mitarbeiter aktiv. Bei Esprit Consulting werden dazu verschiedene Anreize geboten: Beispielsweise können Mitarbeiter Verantwortung für Arbeits- und Kommunikationsforen, in der Durchführung interner Trainings

oder in der Buddy-Funktion übernehmen. Auch besteht die Möglichkeit, als Unternehmensvertreter bei Fach- und Bewerbmessen oder als Vortragender auf Veranstaltungen eine repräsentative Rolle zu spielen.

Je nach Rolle wirken Berater auch als Multiplikatoren, beispielsweise durch vertriebliche Aktivitäten bei der Akquise neuer Projekte, der Betreuung bestehender Kunden und der (Weiter-)Entwicklung der Beratungsprodukte. Diese Aufgaben motivieren und dienen der Mitarbeiterbindung. Einerseits sind sie oft eine willkommene Abwechslung zum Projekteinsatz. Andererseits können sie Teil der individuellen Ziel- und Karriereentwicklungsvereinbarung sein, die notwendig ist, um die nächsthöhere Karrierestufe zu erreichen.

Die wachsende Verantwortung des Mitarbeiters als Integrationsfigur entspricht den Erwartungen, die an erfahrene Mitarbeiter gestellt werden: Neben dem Aufbau fachlicher Expertisen sollen vermehrt Managementaufgaben übernommen werden. Die Integration neuer Mitarbeiter spielt dabei eine zentrale

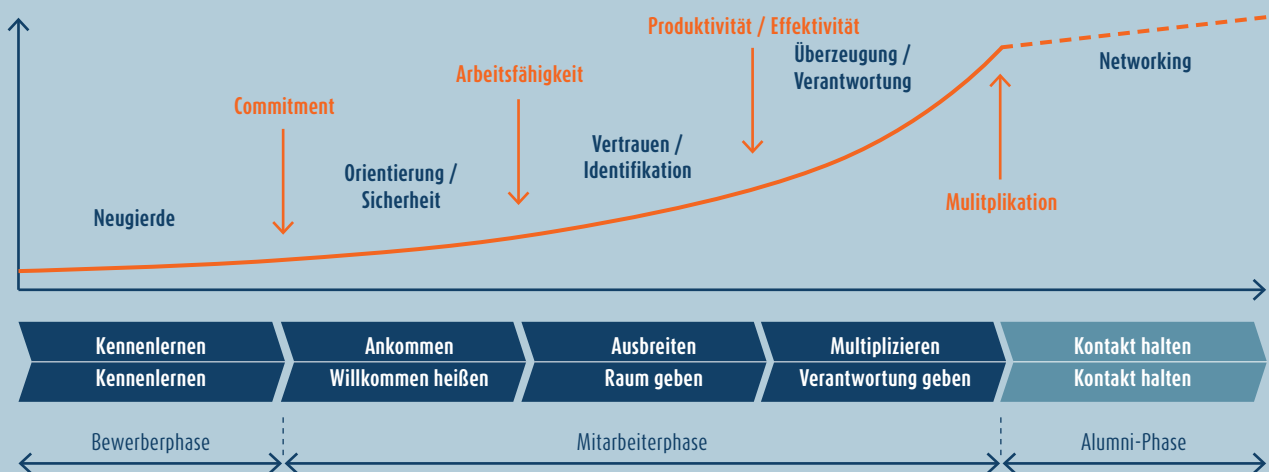
Rolle, sei es aus der Sicht des Buddys, des Coaches, des Projektleiters oder des Mentors. Somit ist ein organisches Wachstum der Organisation gesichert, und es werden immer wieder neue Variationen des individuellen Aufgabenspektrums und damit Motivationsanreize geboten. Aus der Erfahrung zeigt sich, dass Mitarbeiter, die motivierende Aufgaben und Verantwortung übernehmen wollen und dürfen, weniger kündigunggefährdet sind (mitarbeiter- und firmenseitige Kündigung).

Einige Mitarbeiter leben die Multiplikatorenrolle auch dann weiter, wenn sie das Unternehmen bereits verlassen haben. So vermitteln sie Esprit Projektmöglichkeiten bei dem neuen Arbeitgeber oder empfehlen das Beratungshaus an Bewerber. Es gibt sogar Fälle, in denen Mitarbeiter nach einem zwischenzeitlichen Karriereschritt bei einer anderen Firma zu Esprit zurückgekehrt sind.

#### Rolle des Human-Resources-Teams

Der Integrationsprozess gelingt nur, wenn sowohl der Mitarbeiter als auch das Unternehmen ihren Beitrag leis-

### Phasen der Mitarbeiterintegration



Der Integrationsverlauf neuer Mitarbeiter gestaltet sich in mehreren Phasen. Im Idealfall wird der Mitarbeiter irgendwann selbst bei der Integration von Einsteigern aktiv und behält diese Multiplikatorenrolle auch noch, wenn er das Unternehmen bereits verlassen hat. QUELLE: WWW.ESPRI-CONSULTING.COM

ten. Bei Esprit Consulting wird dieser Prozess durch das HR-Team moderiert, gesteuert und ständig konzeptionell weiterentwickelt. Das HR-Team stellt die Prozessinformationen und Leitfäden zur Realisierung der Integrationsmaßnahmen zur Verfügung und sorgt für die Qualifizierung aller Beteiligten, zum Beispiel durch einen firmenspezifischen Mentoring- und Coaching-Workshop. Das HR-Team steht auch Führungsverantwortlichen (Mitglieder der Partner-

Maße mit den Unternehmenszielen identifizieren, bis zu 15 Mal höhere Renditen als der allgemeine Markt. Für Esprit Consulting zeigt sich dies unter anderem im guten Abschneiden in einem branchenweit anerkannten Benchmark: Zum dritten Mal wurde Esprit in den Lünendonk-Listen im Bereich „IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen in Deutschland“ aufgenommen, die jährlich die 50 erfolgreichsten Branchenvertreter vorstellen.

riere des Jahres im Mittelstand 2004“ des Wirtschaftsmagazins „Junge Karriere“. Didem Steinbauer konnte innerhalb von sechs Jahren die Stufen vom Junior-Consultant bis zum Associate-Partner erklimmen.

Obwohl die kündigungsbedingte Fluktuation bei Esprit Consulting branchenüblich ist, wechseln Mitarbeiter meist aufgrund persönlicher Bedürfnisse wie gesunkene Reisebereitschaft, geringeres Interesse an wechselnden Projektaufgaben, Familienplanung oder akademischer Ziele. Sie gehen in der Regel nicht zu anderen Beratungshäusern, sondern vorrangig zu Kundenunternehmen.

### Durch das Mentoring- und Coaching-Programm sichert Esprit Consulting die mittel- und langfristige Integration neuer Mitarbeiter.

schaft und interne Teamleiter) und den einzelnen Mitarbeitern zur Verfügung, wenn es um die praktische Umsetzung von Mentoring und Coaching geht: Beispielsweise zur individuellen und situationsspezifischen Problemklärung und Lösungsfindung. Im Sinne der Qualitätssicherung führt das HR-Team gegen Mitte der Probezeit ein Integrationsgespräch mit dem Einsteiger. Ziel ist, zu reflektieren, wie der Integrationsprozess bislang verlaufen ist, ob Mentoring und Coaching aktiv gelebt werden, wie zufrieden der Neueinsteiger ist und ob es Verbesserungsbedarf gibt. Sollte dies der Fall sein, kümmert sich das HR-Team darum, dass Maßnahmen ergriffen beziehungsweise nachgeholt werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das HR-Team sowohl durch direkte Aktivitäten (Bewerbungsprozess, Orientierungsprogramm, Integrations-Workshop) als auch durch die Steuerung, Sicherung und Weiterentwicklung von Maßnahmen zum erfolgreichen Integrationsprozess beiträgt.

#### Kosten und Nutzen

Laut einer Studie von Collins und Porras aus dem Jahr 1994 erzielen Unternehmen, deren Mitarbeiter sich in hohem

Im Juni 2006 wurde das Unternehmen bereits zum zweiten Mal (nach 2004) als Bayerns Best 50 gewürdigt.

Aber die Wirksamkeit der Integrationsmaßnahmen drückt sich auch dadurch aus, dass die Mitarbeiter gerne an Firmenevents teilnehmen und dafür sogar ihre Freizeit investieren (üblicherweise ein Arbeits- und ein Wochenendtag). Weitere Indikatoren dafür, dass sie sich im Team wohlfühlen, sind gemeinsame private Aktivitäten, Kickern im Teamcafé oder Ähnliches.

Die intensive Betreuung der aktuell im Monatsdurchschnitt 4,2 Neueinsteiger spiegelt sich in den knapp 52 Arbeitszeitstunden im Monat wider, die auf verschiedene Personen verteilt in die Vorbereitung, Durchführung und Nachbetreuung rund um die Einsteigertage investiert werden. Darüber hinaus werden jährlich circa sieben Stunden pro Mitarbeiter für formelle Mentoring- und Coaching-Gespräche verwandt. Dazu kommen zahlreiche Stunden an persönlicher Anleitung, Betreuung und Unterstützung. Diese umfangreiche Investition ermöglicht jedem Mitarbeiter eine steile Karriere. Ein Beispiel: Frau Didem Steinbauer erhielt für ihren Aufstieg bei Esprit die Auszeichnung „Kar-

#### Gesundes Unternehmenswachstum

Fazit: Mitarbeiterintegration ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Unternehmenswachstum. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmensberatungen, bei denen die Projekte vor Ort beim Kunden den Kontakt zwischen Mitarbeitern oft auf virtuelle Ebenen hebt. Bei Esprit Consulting helfen der persönlich gestaltete Bewerbungsprozess, ein intensives Orientierungsprogramm, mehrmals jährlich angebotene Integrations-Workshops und eine enge Einbindung ins Team durch Buddy, Coach und Mentor den Integrationsprozess der Neueinsteiger voranzubringen. Insbesondere durch die Übernahme von Multiplikatorenfunktionen ist im Integrationsmodell von Esprit ein organisches Wachstum aus eigener Kraft, wie in den letzten elf Jahren geschehen, keine Grenze gesetzt. ■



**Tara von Fircks**

ist Human-Resource-Manager bei Esprit Consulting AG in München und dort für das Recruiting und die Einsatzplanung der circa 170 beschäftigten Mitarbeiter zuständig.