



Von links: Yvonne Leser, Buchhaltung/Personaladministration; Martin Michel, GL, Mandatsleiter; Jörg Schildknecht, Geschäftsführer, Sarah Bienz, Assistentin des GF, Astrid Frick, Mandatsleiter Assistentin, Bruno Minder, Mandatsleiter, Manuel Novo, Mandatsleiter; Rama Marcus, Mandatsleiter; Beatrice Wälti, GL, HR/Qualitäts-Management; Eva Brönniman, Informatik, Buchhaltung

«Wir arbeiten mit Menschen für Menschen bei Menschen»

Für den Personalverleiher im IT-Bereich steht vor allem die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden im Zentrum des Handelns. Die Personalstrategie ist auf langfristige Beziehungen ausgelegt. Die Geschäftsleitung versucht, auf individuelle Wünsche so weit wie möglich einzugehen.

«Ich musste mir die Zeit für den Wettbewerb richtig stehlen», erzählt Beatrice Wälti, HR-Leiterin der Wistar Informatik AG. «Als dann der Anruf kam und man uns mitteilte, dass wir den KMU-Preis gewonnen haben, war aber der ganze Stress vergessen.» Im Rahmen des Swiss HR-Award wird seit diesem Jahr auch der Sonderpreis für das beste KMU in der Gesamtauswertung vergeben, um den speziellen Bedingungen kleinerer Unternehmen gerecht zu werden. «Bei der dritten Teilnahme hat es endlich mit einem Preis geklappt.» Wichtig war das Benchmarking mit anderen Unternehmen. «Umso mehr freuen wir uns, dass wir so gut abgeschnitten haben.»

Wistar hat aufgrund des eher schlechten Images der Branche strenge Qualitätskriterien erarbeitet. Im Zentrum des

Handelns steht der Mensch. «Wir haben nichts zu bieten ausser Menschen», betont Geschäftsführer Jörg Schildknecht und bringt damit auf den Punkt, was ihn und Wälti antreibt: die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden. «Wir arbeiten mit Menschen für Menschen bei Menschen.»

Strategiepapier in Planung

Im Unternehmen wird eine menschenzentrierte und -wertschätzende Kultur gelebt. Die Personalstrategie ist bisher nicht schriftlich festgehalten. Das soll sich aber ändern. «Der Wettbewerb hat uns inspiriert, zu diesem Thema eine Diplomarbeit zu vergeben», erklärt Wälti. «Uns fehlt ein klares Strategiepapier, da wollen wir uns verbessern», so Schildknecht. Die Reflexion während der Aus-

arbeitung der Unterlagen für den Swiss HR-Award und das Audit haben noch einige andere Denkanstösse gegeben. Die ISO-Zertifizierung im Qualitäts- und Umweltmanagement soll weiter vorangetrieben werden. Ausserdem soll die Homepage komplett überarbeitet und in diesem Jahr noch eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden. «Eine Schublade voller Ideen also», meint Wälti.

Das HRM unterscheidet sich von dem eines anderen KMU insbesondere durch das Kerngeschäft des Personalverleihs. «Im Temporärgeschäft ist ›hire and fire‹ an der Tagesordnung», so Schildknecht. Beim Personalverleih seien die Einsätze schon etwas länger, in der Regel aber befristet. «Bei uns sind hingegen alle Mitarbeiter fest angestellt.»

Neben dem Geschäftsführer ist die HR-Leiterin, wie auch einer der vier Mandatsleiter, Mitglied der Geschäftsleitung. Das Basisteam umfasst neben der dreiköpfigen Geschäftsleitung acht Mitarbeiter. Von den insgesamt 62 Mitarbeitern sind über 50 in der Regel täglich beim Kunden im Einsatz. Wenn ein Mandat beim Kunden ausläuft und kein neuer Auftrag vorliegt, wird der Mitarbeiter trotzdem weiterbeschäftigt. «Normalerweise können wir jedoch eine Anschlussbeschäftigung anbieten», erklärt der Geschäftsführer. Er hat den Personalverleih ab 1996 aufgebaut. Vorrangig ist für ihn, damals wie heute, die richtigen Menschen zusammenzubringen: «Die Chemie zwischen Mitarbeiter und Kunden muss stimmen.» Genauso wichtig ist ihm die Beziehung zwischen den einzelnen Mandatsleitern und «ihren» Mitarbeitern. Die Mandatsleiter sind nicht nur in Kundenbeziehungen engagiert, sondern in erster Linie für die Betreuung der Mitarbeiter mit externen Kundenkontakten zuständig. Um diese Funktion ausfüllen zu können, erhalten die Mandatsleiter bei Wistar das nötige HR-Wissen in speziellen Weiterbildungsangeboten.

Keine Spur von Krise

Natürlich kann sich auch Wistar nicht leisten, Mitarbeiter ohne Einsatzmöglichkeit unendlich weiter im Beschäftigungsverhältnis zu halten. Ein Maximum gibt es aber nicht. Die Dauer der Überbrückung variiert je nach Mitarbeiter, Erfahrungshintergrund und Perspektive, liegt im Durchschnitt bei rund zwei Monaten, kann aber in Einzelfällen bis zu einem halben Jahr betragen. «Alle reden von Krise, zum Glück macht diese noch einen grossen Bogen um uns», sagt Schildknecht. 13 Neueinstellungen in diesem Jahr stehen vier Ausritte gegenüber. Von Zeit zu Zeit sind jedoch Freistellungen nicht zu verhindern. Liegen keine Aufträge von Kunden vor, wird es auch für die

externen Mitarbeiter eng. «Doch selbst während der Kündigungsfrist suchen wir verstärkt nach einem neuen Einsatzort für den Mitarbeiter», so Schildknecht. Aufgrund der typischen Konstellation im Personalverleihgeschäft kommt es auch immer wieder vor, dass Mitarbeiter von Kunden abgeworben werden. «Das ist zwar erst mal für uns negativ, aber im Grunde dann auch wieder ein Vorteil. Erstens bestätigt es uns, dass der Mitarbeiter einen guten Job gemacht hat, und zweitens wird der ehemalige Mitarbeiter dann hoffentlich ein treuer Kunde.»

Aufgrund der minimalen Infrastruktur und Organisation gibt es bei Wistar wenige Möglichkeiten für Führungskarrieren. Ein Partnermodell und die Förderung von individuellen Fachkarrieren sollen eine Alternative bieten und die Mitarbeiter für eine langfristige Zusammenarbeit motivieren. Regelmässige Standortbesprechungen zwischen Kunden, Mitarbeitern und Mandatsleitern sind die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Um die externen Mitarbeiter möglichst lang und eng an das Unternehmen zu binden, geht die Geschäftsleitung so weit wie möglich auf deren individuelle Beschäftigungs- und Entwicklungswünsche ein. Wenn ein Leiter eines Grossprojektes zum Beispiel etwas kürzer treten möchte, wird ein Folgemandat mit weniger Verantwortung oder Pensum gesucht. Mitarbeiter, welche mit kleineren Projekten beim Kunden beginnen, erhalten nach absolvierter Weiterbildung die Chance, beim Kunden grössere Projekte zu übernehmen und das neu erworbene Wissen einzusetzen.

Ehemalige Mitarbeiter bleiben, wenn sie wollen, weiterhin Partner des Unternehmens. «Das heisst beispielsweise, wenn eine Mitarbeiterin nach dem Mutterschaftsurlaub nur noch 20 oder 40 Prozent arbeiten möchte und das Beschäftigungsverhältnis daraufhin mangels Jobangebot aufgelöst werden muss, sich

Wistar Informatik AG

Die Wistar Informatik AG wurde 1983 gegründet und ist seit 1996 im Bereich Project Resources Management (PRM) tätig. Das Unternehmen beschäftigt 62 Mitarbeiter, davon sind über 50 täglich beim Kunden im Einsatz. Das Unternehmen erzielte 2008 einen Umsatz von 8,3 Millionen Franken.

aber danach eine passende Einsatzmöglichkeit bietet, ist sie wieder an Bord», erklärt Wälti. Solche Win-back-Aktionen sind Teil der Personalstrategie, die auch durch mitarbeiterorientierte Grundsätze wie «Fairplay» oder «Jeder verdient eine zweite Chance» geprägt ist.

Gezielte Burnout-Prävention

Die Informatikbranche ist ein schnelllebiges Geschäft, die Burnout-Gefahr ist gross. Die Geschäftsleitung hat dies erkannt und identifiziert gefährdete Mitarbeiter. Überzeitkontrollen und Coachinggespräche wurden nach einigen Vorfällen in der Vergangenheit verstärkt. Es gab Mitarbeiter, die einige Monate lang weit über 200 Stunden gearbeitet haben statt 160. «Da mussten wir intervenieren und haben das Team in Absprache mit dem Kunden kurzfristig aufgestockt», so Schildknecht. Das Risiko für beide Seiten, dass Mitarbeiter erkranken oder durch Übermüdung einen Unfall erleiden, sei einfach zu gross gewesen. Ein Mitarbeiter rief einmal an und sagte: «Ich komme die nächsten vier Monate nicht – Burnout.» Daraufhin hat sich die Geschäftsleitung die Arbeitsberichte genau angeschaut: Wo können wir vorbeugen? Was haben wir falsch gemacht? «Seither bin ich in Bezug auf Überstunden sehr konsequent», sagt Wälti. Einem anderen Mitarbeiter konnte dadurch viel eher geholfen werden. Bei ihm waren die Burnout-Symptome eindeutig. Doch noch bevor die Krankheit ausbrechen konnte, wurde er krankgeschrieben – und ist heute noch bei Wistar beschäftigt.

Die Zeiten waren nicht immer rosig für die Wistar Informatik AG. 2002 und 2003, während des Einbruchs in der Informatikbranche, musste die Mitarbeiterzahl von 40 auf 15 abgebaut werden. «Zwölf Mitarbeiter im Personalverleih haben überlebt», so Schildknecht. Das habe den Anstoss gegeben, genau zu analysieren, «welche Mitarbeiter warum überlebt haben.» Daraus haben sich dann die Markenregeln entwickelt: lustvoll, menschlich, wendig, berufen, optimierend, mitdenkend. Und damit sind die Mitarbeiter bei Wistar noch heute erfolgreich.

Sabine Schritt

HR Award – die Bewertung der Jury:

Als mustergültig befand die Jury das Grundanliegen der Wistar Informatik AG, ihre Tätigkeiten auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse von Menschen auszurichten. Die Geschäftsleitung achtet besonders darauf, dass alle Mitarbeiter des Basisteams diese extreme Fokussierung zu Gunsten der Mitarbeiter in ihrem täglichen Tun umsetzen. Die Auswertung im Einzelnen:

Dimension	Ist	Best in class	Max
Strategische Orientierung & Controlling	92	112	127
HRM-Organisation und -Verwaltung	49	81	87
Relations Management	123	208	216
Performance Management	127	159	236
Competence Management	119	240	279

Ist: Wert des Unternehmens in der Dimension; **Best in class:** höchster Wert eines Unternehmens;
Max: maximal erreichbare Punktzahl