

Bedeutung von Auswahlprozessen & Kultur für die Mitarbeitenden

Vortrag “SwissAssessment“ 29.5.2019

Michael Hermann, Great Place to Work Schweiz

Agenda



Dauer 16:15 – 17:00

- › Bedeutung der Arbeitsplatzkultur und die Rolle der Personalselektion
- › Über die Studie von Great Place to Work®
- › Was die Mitarbeitenden in der Schweiz beschäftigt
- › Überlegungen zum Prozess und Beispiele von Unternehmen
- › Diskussion

Arbeitsplatzkultur – Schein und Sein

Wofür Unternehmen stehen wollen und wie diese sich präsentieren:



Arbeitsplatzkultur – Schein und Sein

Wofür Unternehmen stehen wollen und wie diese sich präsentieren...

... Und was entsteht, wenn die Kultur nicht passt.



Peter Drucker “Culture eats strategy for breakfast”

Grundfrage: Warum ist Kultur wichtig?

- Wie würden Sie die Arbeitsplatzkultur bei Ihnen im Unternehmen mit 3 Schlagworten umschreiben?
 - Was sollte sich ändern?
- Was ist zentral, damit Sie sich optimal einbringen können?

Vertrauen im Zentrum der Arbeitsplatzkultur



“

Trust is like the air we breathe. When it is present, nobody really notices. But when it's absent, everybody notices.

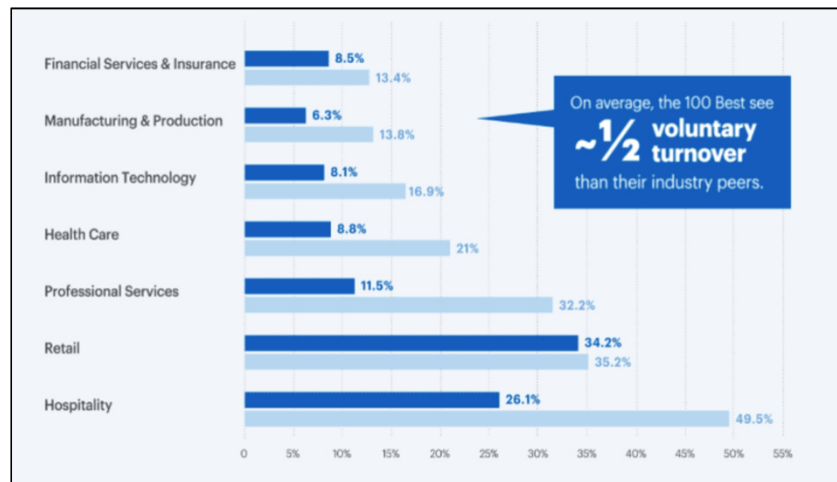
Warren Buffett

American Business Magnate,
Investor and Philanthropist

Der Nutzen einer guten Arbeitsplatzkultur

Handfeste und messbare Vorteile

- › Engagiertere und loyalere Mitarbeiter
- › Bessere Qualität, Produktivität und mehr Innovation
- › Bessere Chancen auf dem Personalmarkt
- › Höhere Kundenzufriedenheit
- › Gesteigerte Profitabilität
- › Mehr passende Bewerber



Unsere Mission

Warum wir tun, was wir tun



Great Place to Work® hat das Ziel, hervorragende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Als Experten für Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberattraktivität unterstützen wir Unternehmen auf ihrem Weg dahin.

Ein Great Place to Work ist ein Arbeitsplatz, an dem die Mitarbeitenden:

- denen vertrauen, für die sie arbeiten
- stolz sind auf das, was sie tun und
- Freude an der Zusammenarbeit mit anderen haben



Über Great Place to Work®



Unsere Mission:

„Creating a better society by creating better workplaces for all“

Unser Netzwerk:

- › Niederlassungen in rund **60 Ländern**
- › Über 100 nationale und 3 regionale Listen von besten Arbeitgebern
- › **Rund 10'000** analysierte Unternehmen global pro Jahr
- › **Rund 200** Unternehmen/Organisationen die mit uns in der Schweiz zum Thema Arbeitsplatzkultur arbeiten



Unser einzigartiger Beratungsansatz



1. Analysieren

Weltweit etablierte und validierte Instrumente für Mitarbeiter- und Managementbefragungen als idealer Ausgangspunkt für die Entwicklung einer effektiven Unternehmenskultur. Globale und lokale Benchmark-Optionen, Prognosen und Treiberanalysen liefern ein Verständnis des Status Quo und eine Inspiration, wohin es gehen soll.



2. Entwickeln

Eine einzigartige Datenbank mit Best Practices und Benchmarks treibt innovative Massnahmen und Initiativen voran. Spezifische Programme und Beratungsleistungen, die weltweit verfügbar sind, helfen Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch Unternehmenskultur zu stärken.



3. Anerkennen

Die weltweit etablierte Anerkennung für Arbeitgeberattraktivität verschafft Unternehmen Sichtbarkeit und unterstützt Unternehmen im Wettbewerb um die besten Talente.

Entwicklung und Best Practices

Wie Great Place to Work® weiterhelfen kann



Wir unterstützen unsere Kunden zum Thema:


1. **Analyse** der Arbeitsplatzkultur mit verschiedenen Tools
2. **Weiterentwicklung** und Erfolgsausrichtung
3. **Anerkennung & Employer Branding** Themen










Best Practices Report | 9 Practice Areas

9 PRACTICE AREAS

extract

The framework used to evaluate companies is based on the 9 Practice Areas – the key leverage areas where management has the most impact on the employee experience. The 9 Practice Areas map to the definition of a great workplace from a management perspective: one where you achieve your organizational objective with people who give their personal best and work together as a cohesive team – all in an environment of trust. Together, the manager definition plus the 9 Practice Areas form the management model of a great workplace. The 9 Practice Areas are as follows:



 <p>HIRING AND WELCOMING Focus is on hiring for potential and character of the person, rather than primarily on skill set. New employees are welcomed and assimilated into the team with orientation programs, personal introductions, and the like.</p>	 <p>INSPIRING Employees learn and understand how their job has meaning for the organization and for society, beyond earning a salary and making a profit for the business.</p>	 <p>SPEAKING Management goes to great lengths to be open and transparent, offering access to information across the board, enabling and encouraging employees to contribute beyond the scope of a narrowly defined job.</p>	 <p>LISTENING Special open systems for incorporating people's ideas, for including people in decision-making, and for airing concerns and grievances, are prevalent.</p>	 <p>THANKING Recognize and reward good work and extra levels of effort; strives to create a climate of approval.</p>	 <p>DEVELOPING Focus is on nurturing individuals' gifts to foster personal growth and development as well as offering job-specific training.</p>	 <p>CARING A multiplicity of systems and programs are in place for creating a caring environment for the individual and his/her family.</p>	 <p>CELEBRATING Celebrations of both personal milestones and company successes are built into the way people work together.</p>	 <p>SHARING Employees sharing the fruits of their labour in a variety of ways; rewards are egalitarian in nature.</p>
---	---	--	--	--	--	--	--	--

Die Aussenwirkung



Beispiele ausgezeichneter Arbeitgeber

Unterschiedliche Branchen & Firmengrößen

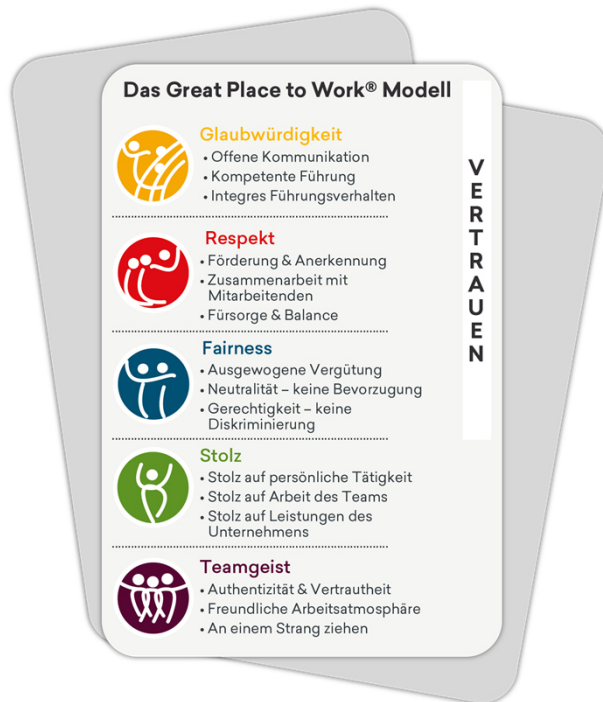


Unsere Methodik

Weltweit etablierte Instrumente



Trust Index[®] Mitarbeitendenperspektive



Kultur Audit[®] Managementperspektive



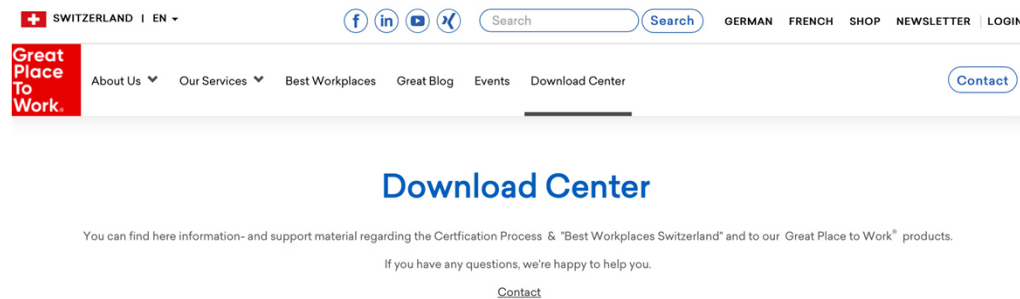




Best Practices

Was Unternehmen beim Thema Recruiting machen

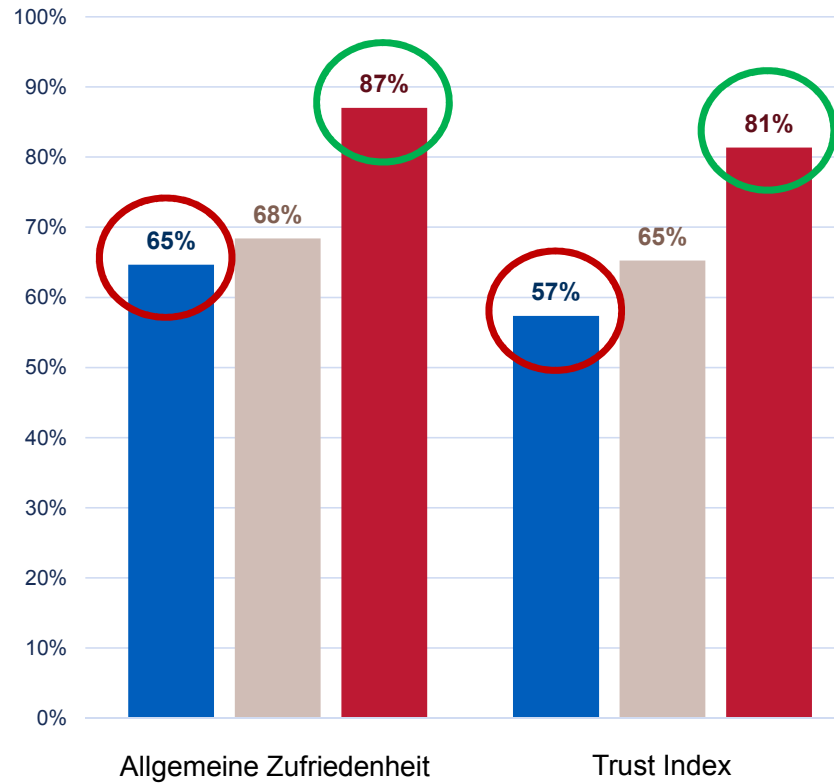
Sie finden einen Auszug an Ideen und zum Vorgehen in unseren Download-Bereich der englischen GPTW Seite:



› <https://en.greatplacetowork.ch/assets/Affiliate-Switzerland/Download-center/English/Best-practice-report-extract.pdf>



Daten und Fakten – GPTW Schweiz 2018/2019



What really Matters and Motivates Employees

1

Cooperation

You can count on people to cooperate.

2

Means not ends

Management shows a sincere interest in me as a person, not just an employee.



3

Cultural Fit

Management hires people who fit in well here.

4

Fairness in Recognition

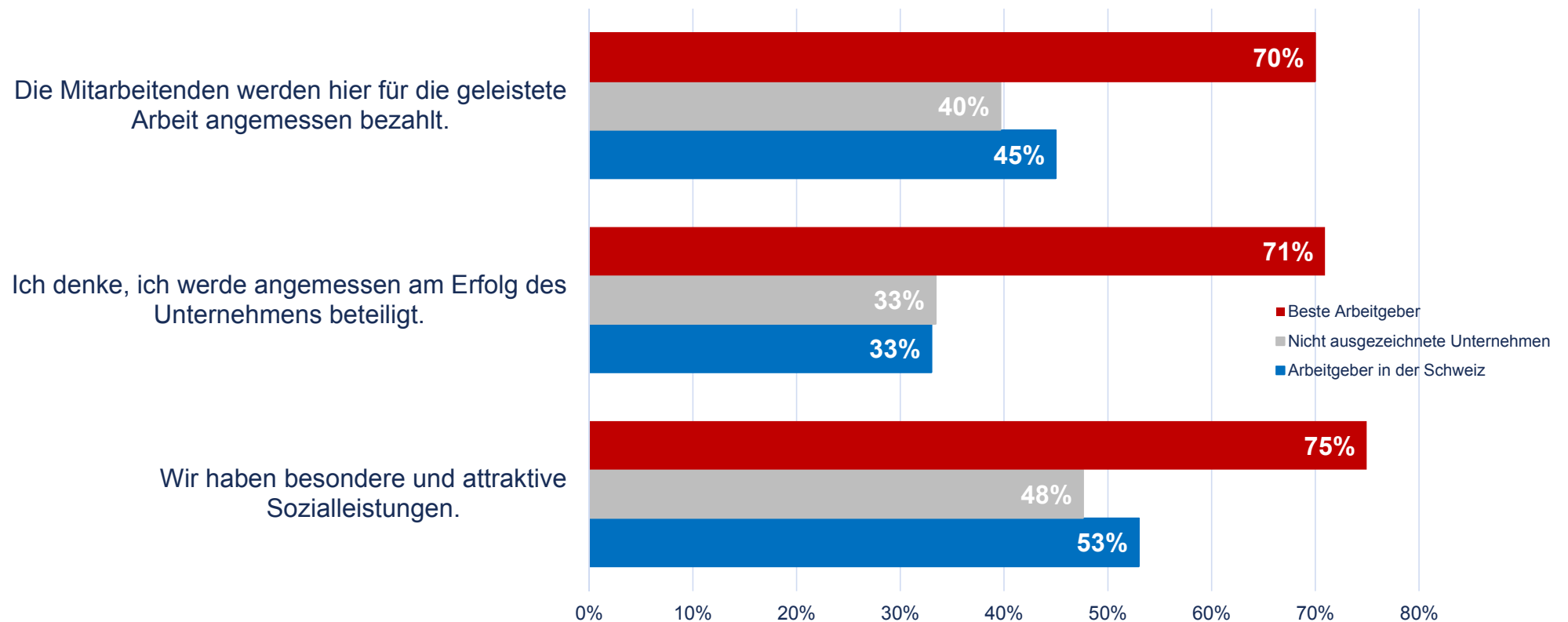
Everyone has an opportunity to get special recognition.

5

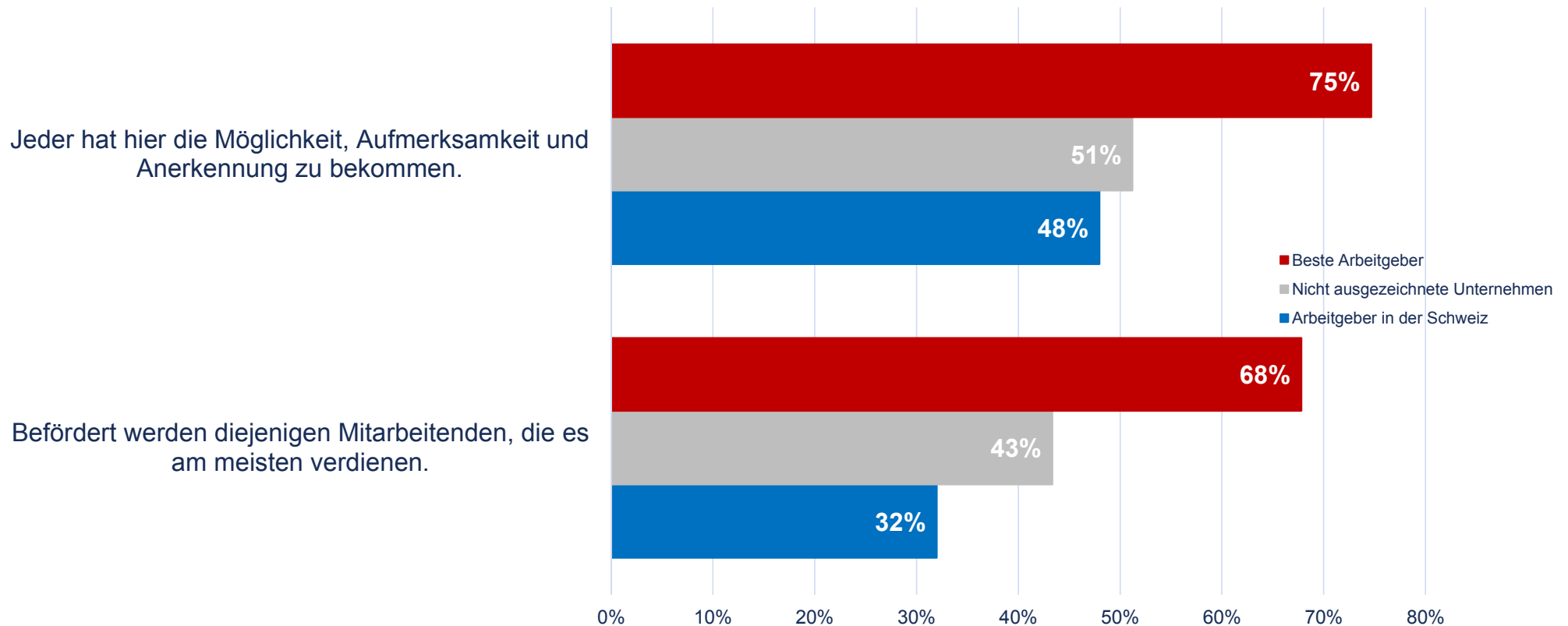
Being Responsible

I feel good about the ways we contribute to the community.

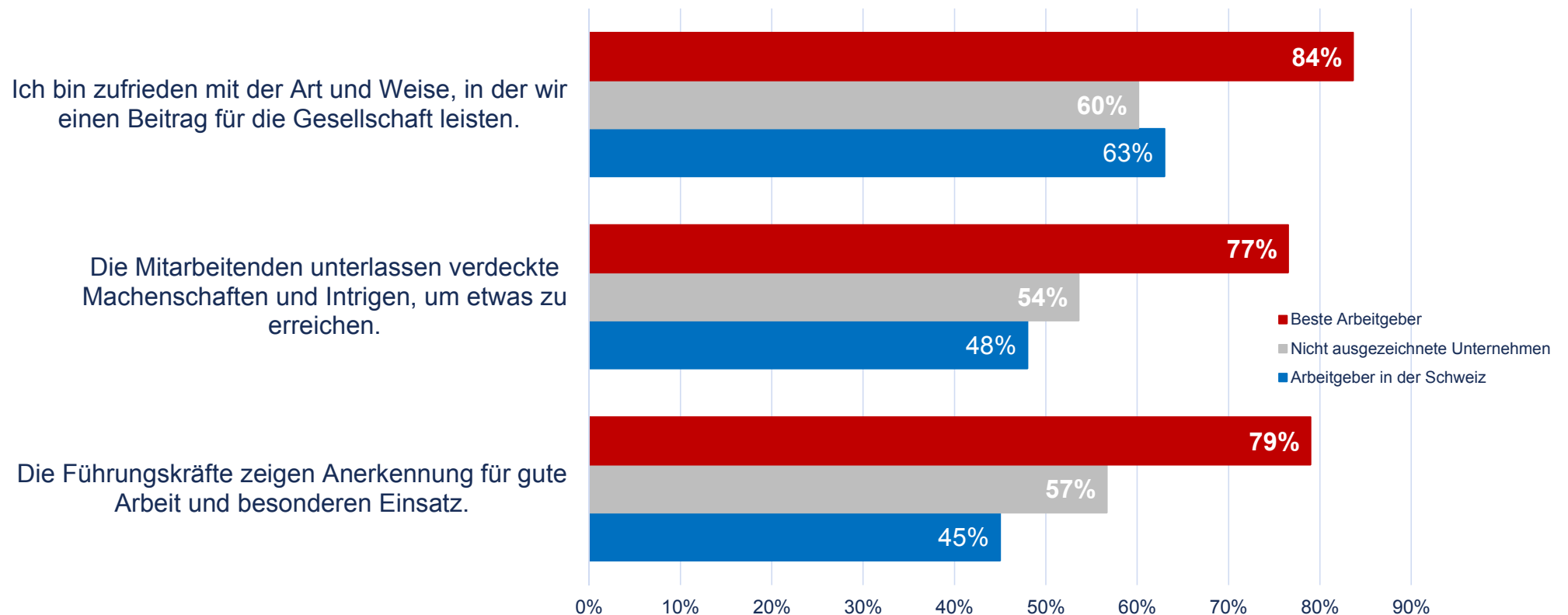
Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse bei vergütungsrelevanten Themen.



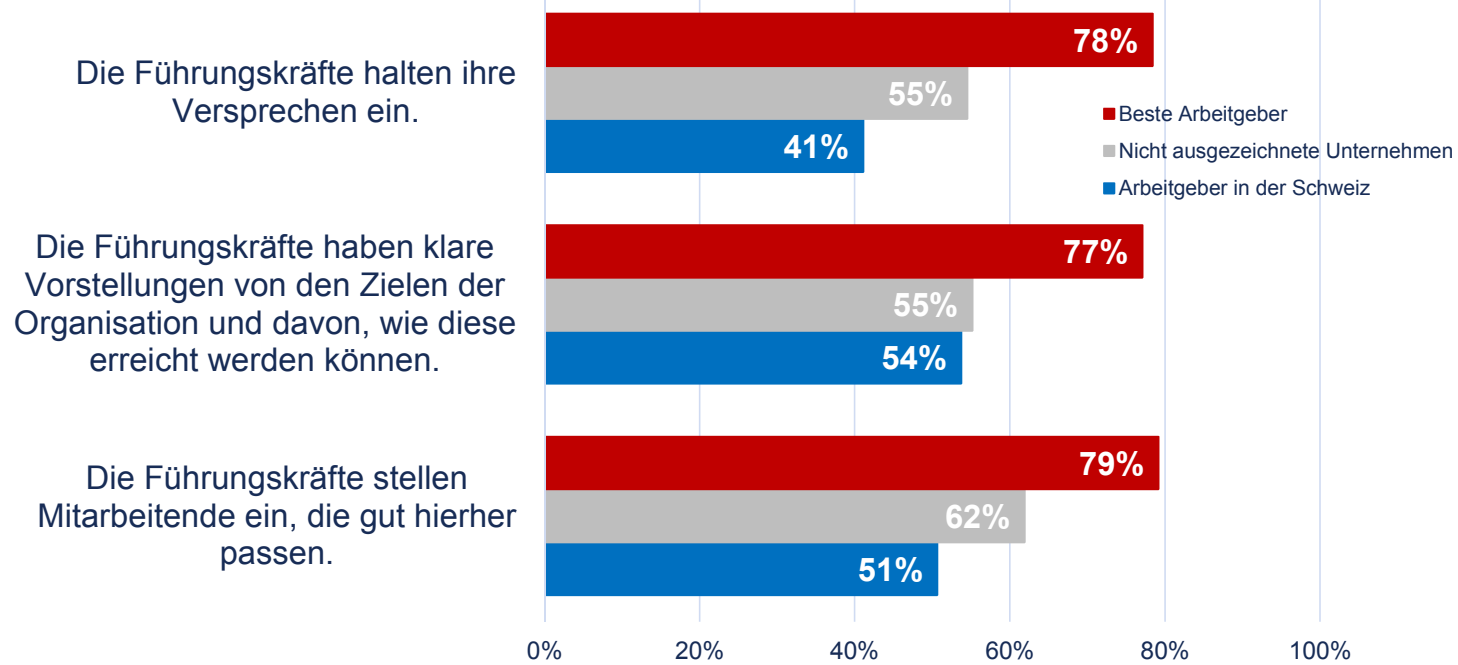
Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse bei Anerkennung und Mitarbeitendenentwicklung.



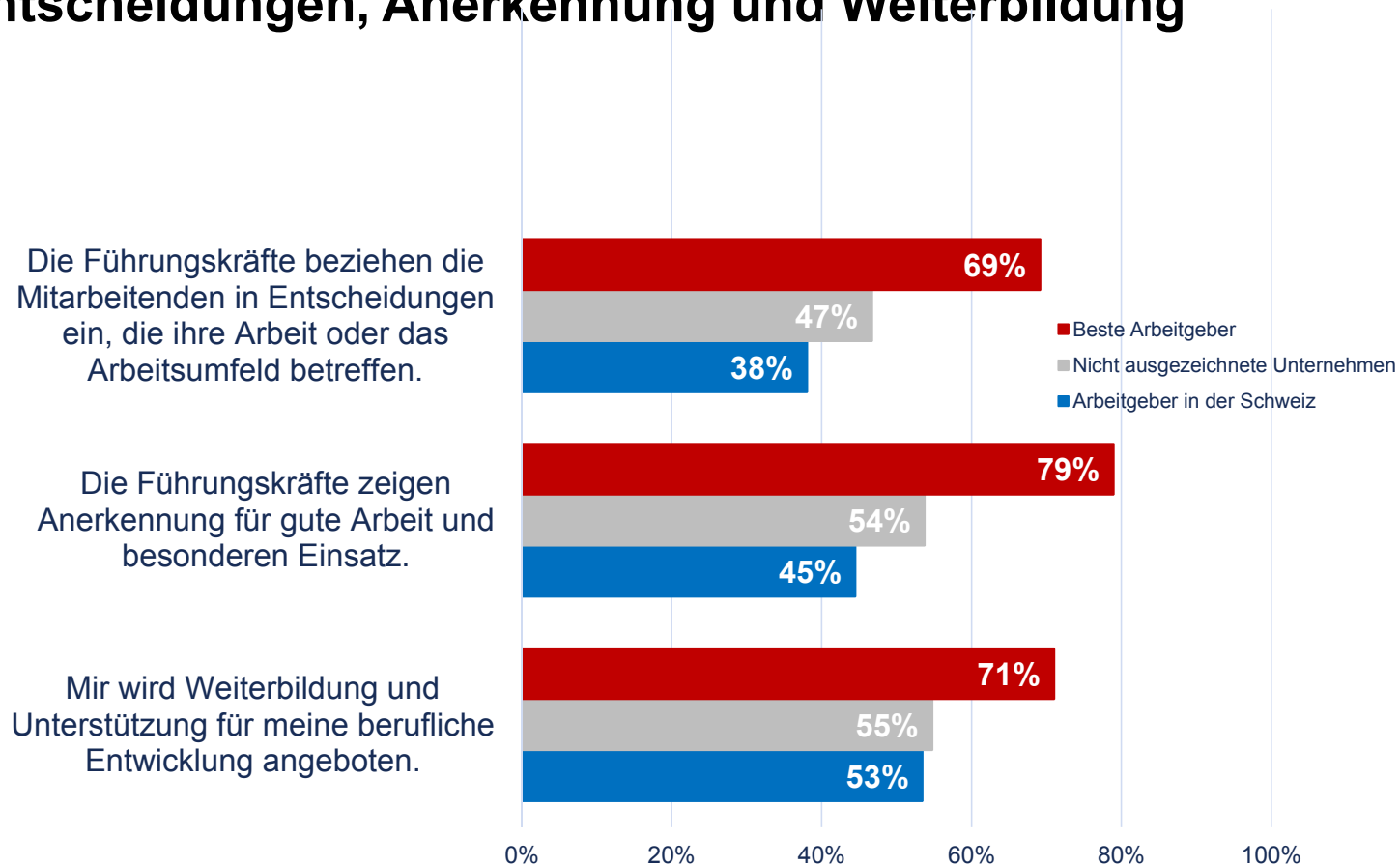
Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse bei mehreren Hygienefaktoren.



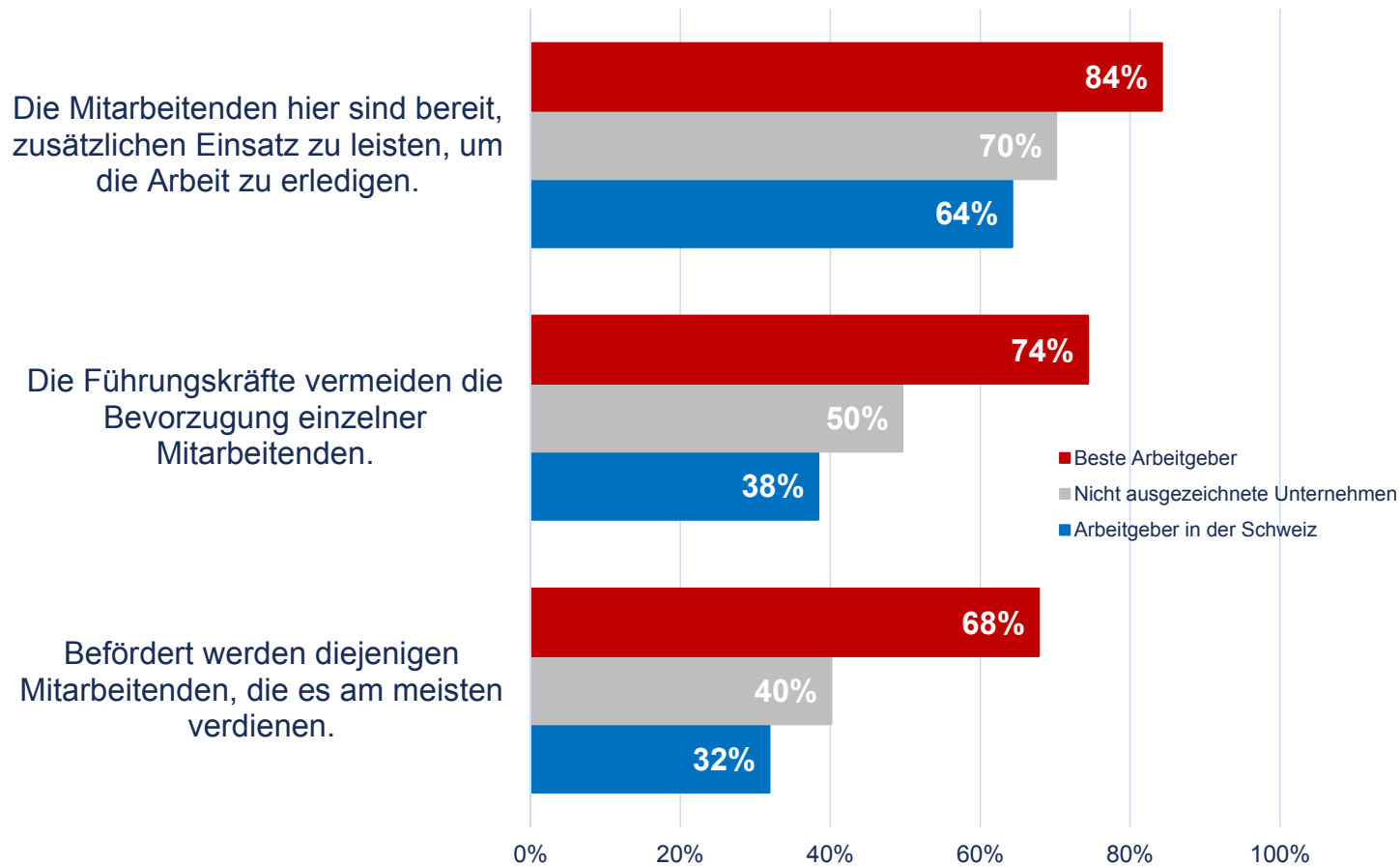
Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse beim Cultural Fit und Zielsetzungen



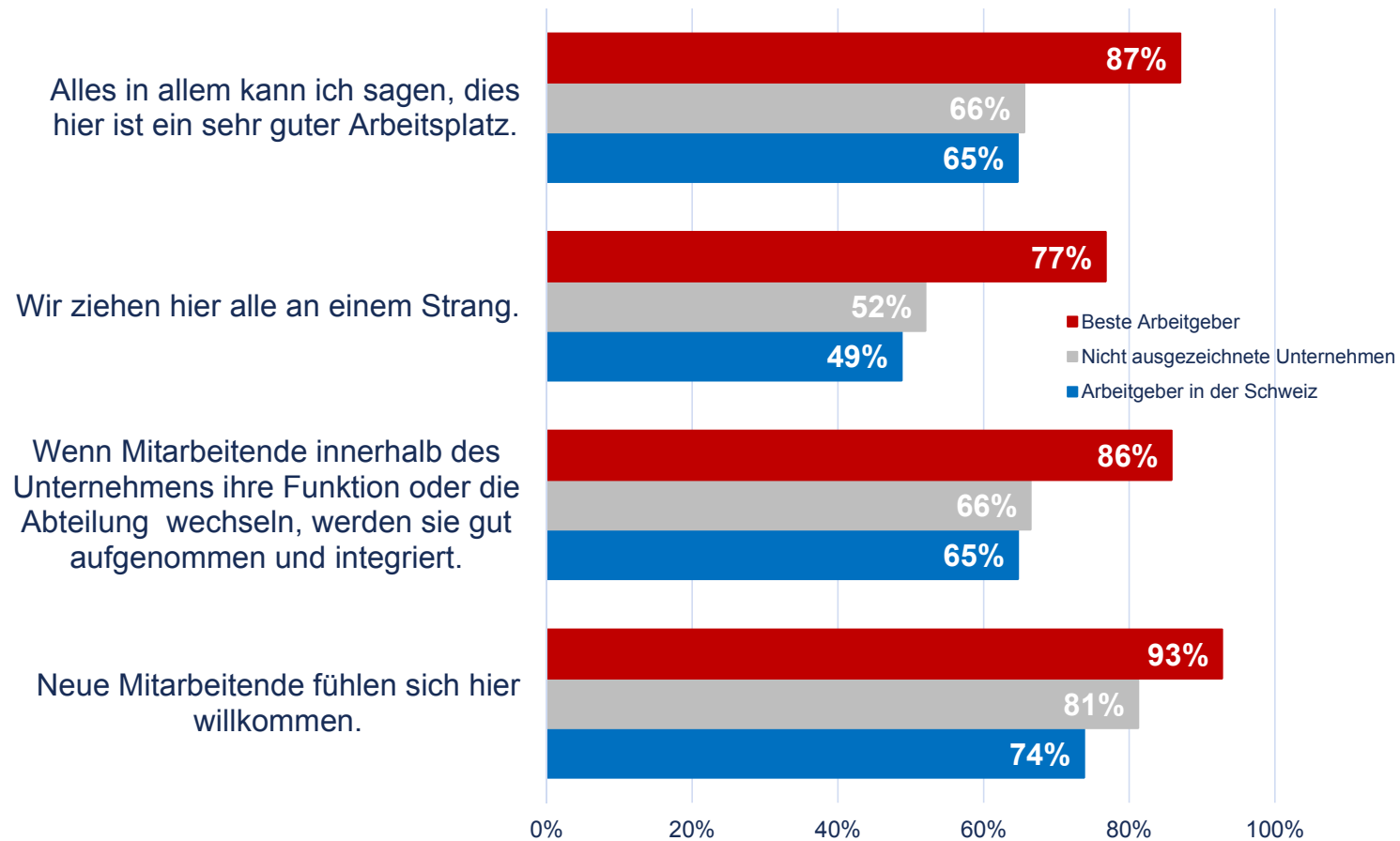
Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse bei wichtigen Entscheidungen, Anerkennung und Weiterbildung



Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse beim Thema Einsatz und Fairness



Die größten Unterschiede: Nicht ausgezeichnete Unternehmen zeigen niedrigere Ergebnisse bei der Integration neuer Mitarbeitender und bei der allgemeinen Zufriedenheit



Innovationskultur gibt es nur in einem Umfeld mit Vertrauen

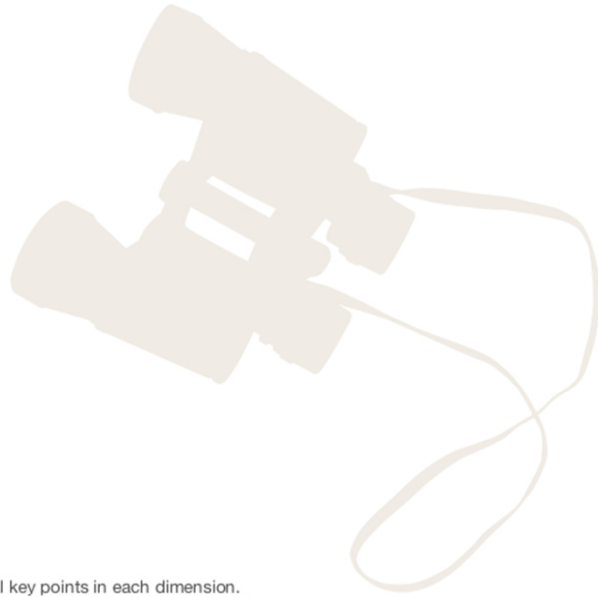


Beispiele ausgezeichneter Arbeitgeber

Unterschiedliche Branchen & Firmengrößen



Recruiting Process



OVERVIEW

When evaluating a Culture Audit[®], we focus on several key points in each dimension. The focus is not only on hiring for skills but also on the potential and the character of the person.

WHAT WE WOULD LIKE TO KNOW HERE IS

- What do you do to attract and find the right people for your organization?
- What are the characteristics you seek in prospective new employees, aside from the skills needed to do their jobs?
- How does your hiring process (recruiting, interviewing, procedures, etc.) ensure that a job candidate will fit into your culture?
- In what ways do you welcome new employees to your organization?

REFLECT

QUESTIONS TO ASK YOURSELF

Timeline	When is the best time to start the hiring process?
Target group	Are you clear on your target group and how to attract them?
Channel	Which are the best channels to attract your target group?
Design	Is your hiring process set up in a logical order? What are the milestones?
Selection	On the basis of which criteria do you select your candidates?
Involvement	of stakeholders Are all necessary persons involved and trained?
Employee	involvement How can the team be involved in the selection process?
Communication	How do you keep the involved people up to date? How do you handle those applicants that did not fit a specific job but might be good for another?

Recruiting Process

CHECKLIST



GAINING AWARENESS AS AN EMPLOYER

- Have a clear Employer Value Proposition (EVP) Message in place
- Have a clear plan of your employer branding activities (trade fairs, sponsoring, events, goody bags, general marketing) throughout the year
- Target your actions toward a specific audience – less is more

SELECTING YOUR CANDIDATE

- Have a job offer that is clear and realistic in who you are looking for
- Provide ample information not just about the organization but about the team in your job offer as well
- Link your job offer with social media channels
- Hire based on “Cultural Fit” – use employee referral programs to increase chances on this
- Ensure an optimal candidate experience, by putting yourself in the candidates’ shoes and by giving timely feedback to all your candidates
- Include employees from the team in your interviewing process
- Train your managers on interviewing styles and your selection guidelines

WELCOMING THE NEW EMPLOYEE

- Stay in contact with your new employee between contract signature and actual start
- Invite the new employee to important events (such as Celebrations or Workshops) before they start
- Run regular new hire events to ensure networking and to get to know the organization
- Provide a welcome package and a small welcome token or present to the employee
- Make sure that the workplace and IT equipment are ready and easy to use
- Welcome the new employee on the first day appropriately (Welcome Email, Personal Welcome, Team Lunch, Tour through the office premises)
- Give the new hire the opportunity to introduce her- or himself (Personally and for example on the intranet to a wider audience)
- Have an onboarding plan to guide the employee through the first weeks ready
- Provide a “buddy” or mentor for the new employee for the first few months
- Have regular talks scheduled with HR and Line Manager to ensure that the employee is settling in
- Ask the employee for feedback after the first few months (e.g. by using a feedback survey)

Beispiel „Kontiki“

Unternehmensthemen als Motto und Rahmen mit einem Schnuppertag

Karriere und Jobs

Bewerbungstipps

Ein Hauptkriterium bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden ist die Passion für den Norden. Dabei bevorzugen wir Bewerber/-innen, die unsere Destinationen bereits von eigenen Reiseerfahrungen kennen. Weiter sind uns Werte wie Zuverlässigkeit, Belastbarkeit, Initiative, Motivation und eine aufgeschlossene und unverfälschte Art sehr wichtig. Bei Kontiki sind wir Teamplayer – darauf legen wir bei der Rekrutierung wert. Aus dem Leitbild, das den Bewerbern inkl. Vision und Mission abgegeben wird, geht hervor: Kontiki-Mitarbeiter/innen sind und arbeiten verantwortungsvoll, passioniert, unverfälscht und dienstleistungsorientiert.



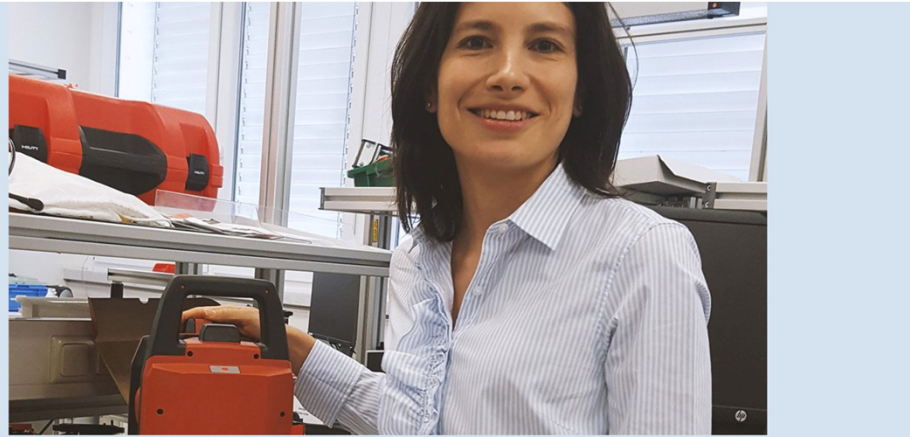
Unser Great Place to Work

Da es uns wichtig ist, auch den Bewerbern einen realistischen Einblick von der Tätigkeit sowie der Unternehmenskultur zu geben, verweisen wir immer darauf, dass während dem Schnuppertag neben den Vorgesetzten auch Mitarbeiter für Detailfragen zur Verfügung stehen und ein unverfälschtes Kennenlernen im Zentrum steht. Dabei können sie sich selber ein Bild der Unternehmenskultur von Kontiki machen. Am Ende des Schnuppertags findet ein Gespräch statt, bei welchem u.a. nachgefragt wird, was unerwartet oder positiv überraschend war.



Beispiel „Hilti“

Offenheit zu den aktuellen Themen und Stärken



Was Mitarbeitende sagen

"People with family are supported greatly specially when you have small children to care for. This is a great place to work for when you look for work life balance. It is not just a word but you see actions in people and management."



Auszeichnungen

Beste Arbeitgeber der Schweiz - 2019 - Grosse Unternehmen (250+ Mitarbeitende)

Platz 4



84 % ★★★★★
Ich kann hier "ich selbst sein" und brauche mich nicht zu verstellen.

89 % ★★★★★
Ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam leisten.

93 % ★★★★★
Als neuer Mitarbeitenden fühlt man sich hier willkommen.

93 % ★★★★★
Die Mitarbeitenden werden unabhängig von Nationalität oder ethnischer Herkunft fair behandelt.

89 % ★★★★★
Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte.

91 % ★★★★★
Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite.

Best Practices

Hire people who are smarter and more knowledgeable than you are! – Could your management team handle this?
Are you sure?

▶ Google Switzerland

Our hiring principles

More than a decade ago, our co-founders wrote a set of hiring "Do's and Don'ts," as well as some simple-yet-effective hiring principles. These principles are alive and well today, informing who and how we hire. We draw upon these principles and our data-driven hiring process to help us hire candidates who aren't just great at what they do, but who will challenge the status quo and bring innovative ideas with them. Here's how we think about our hiring:

Hiring do's and don'ts

- ▶ Hire people who are smarter and more knowledgeable than you are;
Don't hire people you can't learn from or be challenged by.
- ▶ Hire people who will add value to the product AND our culture;
Don't hire people who won't contribute well to both.
- ▶ Hire people who will get things done;
Don't hire people who just think about problems.
- ▶ Hire people who inspire and work well with others;
Don't hire people who prefer to work alone.
- ▶ Hire people who will grow with your team and with the company;
Don't hire people with narrow skill sets or interests.
- ▶ Hire people who are well-rounded with unique interests and talents;
Don't hire people who only live to work.
- ▶ Hire people who are ethical and who communicate openly;
Don't hire people who are political or manipulative.
- ▶ Hire only when you've found a great candidate;
Don't settle for anything less.

These guiding principles have informed the design of our entire hiring process, including how we review resumes, how we interview, and how independent committees of Googlers calibrate our hiring decisions.

McMedia

▶ Mc Donald's Suisse

We are giving our Restaurants the possibility to attract candidates on Social Media. We are doing it on Facebook and Instagram. This new possibility allows the restaurant to target a specific region/city and age group. On the top of that it also gives us a great opportunity to answer almost live the questions from candidates, as our community manager is treating all the answers.

Team recruiting

▶ Scout 24 Schweiz AG

The HR department manages and supports the recruiting process for new hires. The final hiring decision is made by the line manager with support of HR. However, the team in which the potential new hire would work has veto power.

Do you share our spirit?

▶ H&M

Apprentices can answer a quiz "Do you share the spirit of H&M" before applying for a job. Out of this, we had a total of 6-8 good applicants, with whom we had first telephone interviews. Afterwards, we invited all applicants on the same day. Talks were held with them, various tests carried out, we also organized lunch. Accordingly, we were able to cover many criteria in one day, and further assess the fit to our values and culture.

Speed recruiting

▶ Doppelleu Brauwerkstatt AG

Doppelleu uses Speed Recruiting to find successful new candidates. They invest 5 to 10 minutes per interviewer and topic. In the end, the team, leadership and HR decide. The interviews are in a relaxed atmosphere and „Du“ will be offered immediately.

Our goal with speed recruiting is to find the right Doppelleu (Leue are Lions in swiss German) in the flood of applications. For this, after a first selection round by HR, up to 30 candidates are invited to short interviews by means of doodle. These short talks - organized as a tour - take around 5-10 minutes per topic and are conducted by the future supervisors and the team colleagues and accompanied by the personnel department. The decision about the selection for the second round of meetings takes place jointly. All interviews are held in the „Du“ form.

Software Engineer – Hiring at Rackspace

My first good impressions of Rackspace started with the interview process. All together I had 4 interview rounds. First I received a phone call from HR asking some questions about me, giving a nice introduction of Rackspace, what do they do, how they operate, what is the story and also answering all of my questions I had beforehand. Then I had a ~45min video call with my future dev manager who asked me lot of questions based on the STAR method and also personal questions to see who am I really and if I would fit into the team or not. This was the point where I started to feel that they are really interested in me also as a person and not just looking for another resource. The third round was a homework including two programming tasks I needed to solve and hand over on Github in 72 hours. The 4th round was in person at the Rackspace office, next to Technopark in the Digitec building. This was a 4 hours session with 2 different tech people each hour. The questions were hard and challenging but not super hard; it was a good challenging environment with lots of smart people. All the way through the interviews I had the feeling that they try to treat me like a friend and are very interested in me as a person.

Do you look around? -

Or do you just think you look around?

▶ Cisco Systems (Switzerland) GmbH

One of the first places we look for talent is within Cisco. Our Talent Connection Programme helps managers to identify existing employees for new roles. Since it was introduced our internal fill rate has averaged 42% of total Swiss hires. It's improved employee confidence in being able to build their careers in Cisco. Employees use our Career Path tool to complete their career profile for Talent Connection and they can opt in for Cisco recruiters to contact them to discuss any internal roles. This allows our recruiters to proactively source internal talent and it enables employees to explore a range of opportunities with hiring managers.

To sniff a chance

▶ Grünenthal Pharma AG/ Protopharm AG / Proto Chemicals AG

After the first job interview, all candidates for all positions will complete a trial day. They will be connected with their potential colleagues and learn about the work and also the work environment. Afterward, HR will collect impressions from the involved employees and prepare a decision that is based on a consensus.

Great Place To Work®

HIRING

Best Practices

Rekrutierung



Hobbies sind nicht nur Hobbies

- Bei Sensirion gibt es im Header von Stellenanzeigen ein Video, welches Mitarbeitende in der Freizeit bei der Ausführung eines Hobbies zeigt. Die Mitarbeitenden beschreiben dann, wie sie ihre Hobbies mit den Firmenwerten in Verbindung bringen. Es gibt 7 verschiedene Videos. Zum Schluss folgt bei allen der Slogan: «Cool, dass dies bei Sensirion auch so ist»!

Eine zweite Chance geben

- Als Teil unserer Kultur haben wir als Mitarbeiter bei IKEA das Privileg, Fehler zu machen. Wir wenden dies auch in der Rekrutierung an und nennen es informell „die zweite Chance“. In der Praxis bedeutet dies, dass wir Kandidaten bevorzugen, die in ihrem persönlichen oder beruflichen Leben Probleme hatten: z.B. Lernende mit Lehrabbruch, Kandidaten mit früheren Drogenproblemen oder Menschen, die sich längere Zeit außerhalb des Arbeitsmarktes befanden. Dies ist ein Beispiel dafür, wie wir unsere zweite Chance geben.

Best Practices

Rekrutierung



Draw your passion!

- Beim ersten persönlichen Gespräch machen wir bei Rackspace als Auflockerung die «Passion» picture Übung. Die Kandidaten skizzieren Etwas, für das sie passioniert sind. So ist das Eis schnell gebrochen und die Übung passt zu unserem «Passion for our work» Firmenwert.

Best Practices

Integration



Welcome Day mit CEO

- Der offizielle Welcome Day startet mit der Begrüssung und Information über Kultur, Werte und Strategie und Vision der UMB durch unseren CEO. Diese persönliche Wertschätzung durch den CEO kommt bei den neuen Kolleginnen und Kollegen gut an und wird sehr geschätzt. Der CEO ist auch beim gemeinsamen Mittagessen mit dabei.

Das eigene Arbeitsgerät auswählen

- Neue Mitarbeitende bei dbi services dürfen vor Arbeitsbeginn ihren eigenen Laptop auswählen (Dell, Lenovo, Apple), schliesslich ist er ihr zentrales Arbeitsinstrument.

Best Practices

Integration



Lunch mit dem CEO und Vorstellungsvideo

- Alle 3 Monate gibt es bei der Job Cloud AG 10 «Auserwählte», die vom CEO zu einem Lunch eingeladen werden. Dadurch können sie ihn kennenlernen und haben auch die Möglichkeit, informell Feedback zu geben.
- Neue Mitarbeitende dürfen sich via Video dem neuen Team vorstellen. Das Video wird von Lernenden gefilmt und produziert. So ist das Eis schnell gebrochen und es entstehen Anknüpfungspunkte für Gespräche mit dem Team.

Was ist ein «Great Place to Work»?

Das Vertrauen steht im Zentrum



Ein grossartiger Arbeitsplatz ist, wenn Sie **organisatorische Ziele erreichen** mit Mitarbeitenden, die **ihr persönliches Bestes geben** und **als Team zusammenarbeiten** - und das in einem Umfeld des **Vertrauens**.

Achieve organizational objectives

Thanking

show appreciation regularly and in unexpected ways

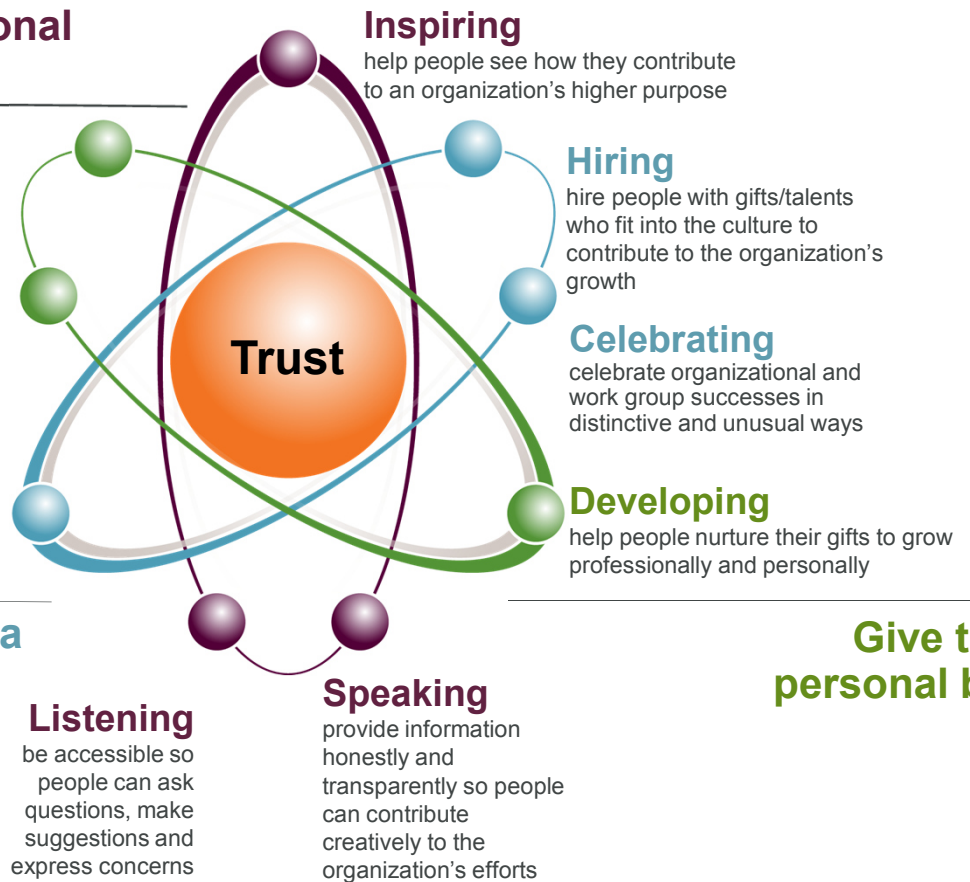
Caring

offer distinctive benefits that respond to people's needs; show concern in times of crisis

Sharing

share rewards of mutual efforts equitably with all who helped produce those results

Work together as a team/family

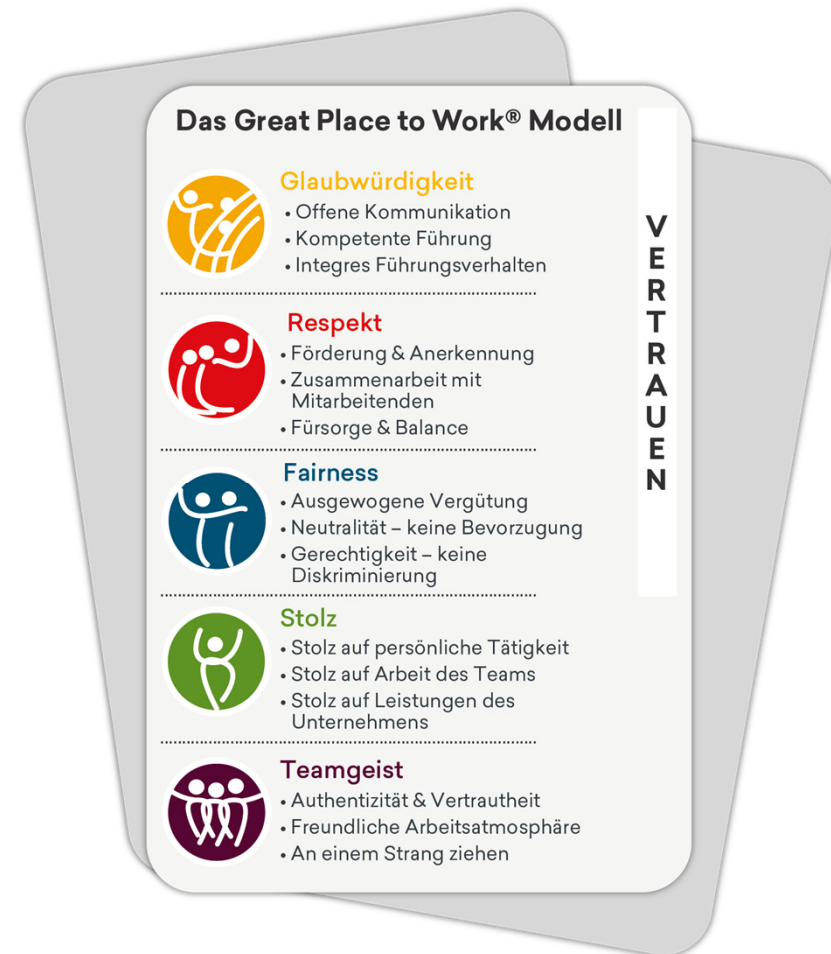


Give their personal best

Trust Index

Die Mitarbeitenden-Perspektive

- › 58 Fragen zur erlebten Arbeitsplatzkultur für eine differenzierte Einordnung Ihrer Ergebnisse zu Unternehmen Ihrer Grösse und Branche
- › 3 offene Fragen zu erlebten Stärke und konkreten Verbesserungsvorschlägen
- › Ergänzende Fragen zur Demographie (Alter, Betriebszugehörigkeit, Qualifizierung etc.)
- › Sowie ganz individuelle Fragen zu Ihren ganz spezifischen Themen



Kultur Audit

Die Management-Perspektive



- › Erster Teil: Allgemeine Informationen sowie Zahlen und Fakten zu Ihrem Unternehmen.
 - Anhand dieser Angaben können wir Ihre Personal- und Kulturarbeit besser einordnen und bei der Auswertung Ihre individuelle Unternehmens- und Mitarbeiterstruktur berücksichtigen.
- › Zweiter Teil: Neun Gestaltungsfelder erfolgreicher Arbeitsplatzkultur.
 - Hier haben Sie die Möglichkeit zu beschreiben, was Ihre Arbeitsplatzkultur in den verschiedenen Bereichen Ihrer Personal- und Kulturarbeit auszeichnet und welche Massnahmen, Prozesse und Instrumente dazu beitragen.





Ihr Ansprechpartner



Great Place to Work® Schweiz

Michael Hermann, CEO

michael.hermann@greatplacetowork.com

Ottikerstrasse 7

8006 Zürich

+41 (0)43 817 65 67