

# „RETENTION BEGINNT SCHON BEI DER EINSTELLUNG DER MITARBEITENDEN“

Interview mit Stefan Tobler, Managing Director ISS Facility Services AG

Stefan Tobler, Managing Director ISS Ost, blickt bei der Personalrekrutierung über den Tellerrand hinaus. Und um Mitarbeitende zu halten, verfolgt er die Devise „underpromise – overdeliver“. Denn Unzufriedenheit entsteht schnell, wenn die Erwartungen an den Job nicht erfüllt werden.

**CLM:** Sie vereinigen unglaublich viele unterschiedliche Hierarchiestufen und Berufe in Ihrem Unternehmen. Was macht den Firmenspirit von ISS aus?

**Stefan Tobler:** Ich würde sagen, es ist die unternehmensweit gelebte Serviceorientierung. Unsere über 12 000 Mitarbeitenden sind es, die mit Engagement, Initiative und kreativem Denken für unsere Kunden Mehrwert schaffen. Wir tun das, indem wir das Wohl des Kunden in den Vordergrund stellen. Unser Ziel ist es, dass jeder Mitarbeitende auf die Frage eines Kunden: „Was tun Sie eigentlich bei uns?“ antworten kann: „Ich Sorge dafür, dass Sie als Kunde durch meine Dienstleistung möglichst erfolgreich in Ihrem Markt sind.“

**Diesen Spruch schreibt sich wohl jedes Unternehmen auf die Fahne. Was macht ISS speziell?**

Den Firmenspirit verankern wir mit den jährlichen Weihnachtsanlässen in den Regionen, wo wir mit rund 7000 Mitarbeitenden gemeinsam feiern. Zudem hatten wir am vergangenen 7. Juli mit 3500 Mitarbeitenden und Familienangehörigen im Zürcher Letzigrund eine unvergessliche Familienparty.

**High Potentials sind im „normalen“ Verständnis junge Berufsleute mit Hochschulabschluss, Methodenkom-**

**petenz, Fremdsprachenkenntnissen etc. In der Schweiz werden sie hauptsächlich fürs Marketing und den Vertrieb gebraucht. Wie definieren Sie bei ISS High Potentials und wo brauchen Sie diese?**

Nach unserem Verständnis sind High Potentials junge Studienabgänger, die oft erste Erfahrungen während des Studienganges mit der ISS gemacht haben. Sie haben hier etwa die Diplomarbeit gemacht oder ein Praktikum absolviert. Solche Leute finden nach Studienabschluss bei uns eine Anstellung in der Geschäftsentwicklung oder im Transition & Support. Sie werden in Projekte involviert und können so ihre ersten Erfahrungen sammeln.

**„Multitalente sind besonders wichtig. Aber sie sind schwierig zu finden, deshalb suchen wir über den Tellerrand hinaus“**

**Ein Hochschulabschluss ist also Voraussetzung?**

Nein, gar nicht: Bei uns haben auch Talente ohne Hochschulabschluss grosse Karrierechancen und viele Möglichkeiten. Die Personalentwicklung hat bei ISS einen zentralen Stellenwert. Im Jahr 2012 haben wir mehr als 260 000 Stunden in die Ausbildung unserer Mitarbeitenden investiert. Nebst den über 40 internen Kursen und Seminaren in den Bereichen Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Führung und externen Weiterbildungen ermöglichen wir ihnen weitere Karriere-schritte. Wir haben etliche Lehrlinge für die Gebäudereinigung zu Objektverantwortlichen weitergebildet.

Einige von den ehemaligen Lehrlingen haben heute eine verantwortungsvolle Führungsrolle inne und betreuen sogar ein Portfolio in Millionenhöhe. Um die hohe Qualifikation unserer Mitarbeitenden auch in Zukunft zu gewährleisten, bilden wir rund 75 Lernende in den Bereichen Betriebsunterhalt, KV, Grünflächenunterhalt und Gebäudereinigung aus.

**Welche Haupteigenschaften verlangen Sie von einem High Potential?**

Es geht uns hauptsächlich um die persönlichen Eigenschaften. Denn das für eine spezifische Funktion nötige Fachwissen kann man sich aneignen. Eine Voraussetzung, um als High Potential zu gelten, ist eine gesunde Portion Motivation, Drive, Wille, Passion und die Fähigkeit, sich positiv beim Kunden sichtbar zu machen. Unsere Kernwerte und die Führungsprinzipien zu verinnerlichen und zu leben, ist zentral. Unsere neun Führungsprinzipien sind der Kern unserer Führungsweise, sozusagen der „Human Touch“: 1. Bei ISS steht der Kunde an erster Stelle, 2. Bei ISS erbringen wir Leistung mit Leidenschaft, 3. Bei ISS fördern wir Innovation, 4. Bei ISS begegnen wir den Menschen mit Respekt, 5. Bei ISS führen wir durch Vorbild, 6. Bei ISS führen wir durch Empowerment, 7. Bei ISS entwickeln wir uns und andere weiter, 8. Bei ISS steht die Teamarbeit im Mittelpunkt unserer Leistungen, 9. Bei ISS sind wir ein Unternehmen mit gemeinsamen Werten, eine Marke und eine Strategie.

**Sie haben einen „Facility Service Manager“-Pool geschaffen. Ist das das Sammelbecken der High Potentials?**

Nein, das läuft ausserhalb der High-Potential-Entwicklung. Während eines Outsourcing- oder Ausschreibungsprozesses müssen wir in der Regel den Mandatsleiter bereits im Vorfeld definieren. Unsere Führungskräfte sind jedoch in der Regel bereits in verschiedene Mandate eingebettet. Und der bestehende Kunde möchte in dieser Funktion möglichst keine Fluktuation haben. Darum haben wir begonnen, gestandene Manager aus der Dienstleistungsbranche wie zum Beispiel aus dem Ca-



Stefan Tobler, Managing Director ISS Facility Services AG

tering oder der Hotellerie zu rekrutieren. Sie durchlaufen ein internes Ausbildungsprogramm und erhalten das Rüstzeug, um danach ein grösseres IFS-Mandat (Anm. der Redaktion: Integrale Facility Services) zu übernehmen.

**Werden die Leute, die hier hineinkommen, speziell für den Pool extern rekrutiert, oder entwickeln Sie auch innerhalb von ISS Leute weiter, die sich dafür bewerben können?**

In der Regel rekrutieren wir das Pool-Personal ausserhalb der ISS. Es kann aber auch der Fall eintreten, dass wir einen Mitarbeitenden innerhalb der Firma oder eines Outsourcingprozesses übernehmen, dessen Potenzial erkennen und so in den Pool nehmen, um ihm nach rund sechs Monaten ein geeignetes Mandat zu übertragen.

### Wieso eignen sich Catering und Hotellerie besonders fürs Facility Management?

Die Rolle des Mandatsleiters ist besonders anspruchsvoll. In dieser Drehscheibenfunktion geht es um das vorhin erwähnte Dienstleistungsverständnis. Wer an dieser Stelle arbeitet, setzt die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt. Denn der Kunde steht an erster Stelle. Und wir müssen zu unserem Kunden eine enge Beziehung schaffen, verstehen, was er braucht. Im besten Fall schaffen wir das, noch bevor er es selbst weiss, indem wir die sich verändernden Bedürfnisse voraussehen und auch die Fähigkeit besitzen, die Sprache verschiedener Parteien zu verstehen. Gerade diese vielseitig veranlagten und interessierten Multitalente sind besonders wichtig. Aber sie sind schwierig zu finden, deshalb suchen wir über den Tellerrand hinaus.

**Könnten auch andere Branchen solche Quereinsteiger suchen, oder ist anderswo doch Fachwissen wichtiger?** Fachwissen ist immer ein wichtiger Faktor, auch bei uns. Wir haben in allen Bereichen Spezialisten im Einsatz und verschiedene Kompetenzzentren, wo wir das Wissen bündeln und die Operations tagtäglich unterstützen. Aber wie bereits erwähnt: Wir messen den persönlichen Eigenschaften einen hohen Stellenwert bei. Ich sehe solche Quereinsteiger auch in anderen

Branchen. Gerade dort, wo der „Peoplemanager“ gefragt ist. Er arbeitet dort, wo der Kundenkontakt und die Bedürfnisse der Kunden eine zentrale Rolle spielen und die Spezialisten im Hintergrund den fachlichen Ansprüchen gerecht werden können.

### „Die Reinigung ist für uns ein sehr wichtiges Standbein und oft die Eingangspforte für weitere Dienstleistungen“

#### Was sind Ihre wichtigsten Massnahmen, um Nachwuchstalente ans Unternehmen zu binden?

Retention beginnt schon bei der Einstellung der Mitarbeitenden. Denn eine Unzufriedenheit entsteht schnell, wenn die Erwartungen an den Job nicht erfüllt werden. Diesbezüglich ist mein Standpunkt „underpromise – overdeliver“. Bei Angestellten kennen wir aus den Mitarbeitergesprächen die Erwartungen und besprechen die unterstützenden Massnahmen wie Entwicklung und Weiterbildung. Wir haben in der ganzen Schweiz eine Vielzahl an Mandaten und sind ein sehr dynamisches Unternehmen. Deshalb können wir unseren Nachwuchs innerhalb der ISS gut weiterentwickeln.

#### Die fordernde Haltung der Mitarbeiter punkto Work-Life-Balance wird zunehmend wichtiger. Was tut Ihr Unternehmen diesbezüglich, um die High Potentials langfristig zu binden?

Auch hier geht es uns um alle Mitarbeitenden und nicht „nur“ um High Potentials. Einerseits möchte die Y-Generation nicht zu eng geführt werden. Also gewähren wir den Mitarbeitenden mehr Raum, damit sie selbst nach dem Prinzip „Trial and Error“ ihre Erfahrungen sammeln können. Bei uns gilt, lieber eine falsche Entscheidung zu treffen als gar keine. Auch mehr Freizeit ist gefragt. Dazu haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, zusätzlich bis zu vier Wochen Ferien pro Jahr zu kaufen, um der Work-Life-Balance gerecht zu werden.

#### Was tun Sie konkret dafür, dass sich wenig ausgebildete Reinigungsfachkräfte oder Personen mit wenig

#### ZUR PERSON

Stefan Tobler ist seit 2004 Managing Director bei ISS Facility Services AG. Zuvor war er Direktor bei Mövenpick und in verschiedenen Funktionen bei Swissair Group tätig. Er hat an der Universität Luzern in Philosophie und Management Studiengänge besucht.

#### ISS SCHWEIZ

ISS Schweiz hat sich seit ihrer Gründung in Genf 1967 von einem Single-Service-Anbieter zu einem Multi-Services-Anbieter entwickelt und erbringt heute Integrale Facility Services in verschiedensten Geschäftsbereichen. Der Name ISS steht heute für „Integrated Service Solutions“. Das führende Facility-Services-Unternehmen ist heute mit 36 Niederlassungen in der Schweiz vertreten.

### Weiterentwicklungspotenzial in diesem Klima nicht links liegen gelassen vorkommen?

Die Reinigung ist für uns nach wie vor ein sehr wichtiges Standbein und oft die Eingangspforte für weitere Dienstleistungen bei einem Kunden. Die Reinigung ist sehr anspruchsvoll und vom Kunden direkt sichtbar. Sie erfordert entsprechend besondere Aufmerksamkeit. Natürlich kann man in der Reinigung auch eine spannende und herausfordernde Karriere machen. Wie erwähnt, ist es bei uns möglich, nach der Lehre die ersten Führungserfahrungen zu machen. Und wenn die Leistung stimmt, unterstützen wir aktiv die weitere Ausbildung. Mit diesem Rüstzeug können Begabte schnell ein grösseres Portfolio übernehmen. Zudem haben wir einige Fachkräfte, die nach der Lehre einen Studiengang an der Fachhochschule in Wädenswil absolviert haben und nun eine grosse Führungsspanne haben. Zudem gelten dieselben Regeln und Bedingungen für die Reinigungsfachkräfte wie für diejenigen, die Integrale-Facility-Services-Mandate führen.

**Gerade die wenig ausgebildeten älteren Angestellten haben grosse Mühe, arbeitsmarktfähig zu bleiben. Und**

### gerade im Outsourcingwesen ist das die erste Gruppe, die wegrationalisiert ist: Ihr Rezept?

Hier betrachten wir jeweils den Einzelfall. Wenn der betreffende Mitarbeitende Flexibilität zeigt und auch Veränderungen positiv gegenübersteht, finden wir fast immer eine Lösung die für beide Parteien gewinnbringend sein kann.

#### Wie hoch ist der Anteil über 50-Jähriger in Ihrem Unternehmen?

Der Altersdurchschnitt in unserem Unternehmen liegt bei 41 Jahren. 26,8 Prozent der Belegschaft sind über 50 Jahre alt. Ich gehöre auch dazu.

#### Und welche konkreten Fördermassnahmen gibt es für diese Altersgruppe?

Auch hier arbeiten wir mit dem Einzelfall und haben keine generelle Fördermassnahme. Solange Engagement und Leistungsbereitschaft vorhanden sind, sehen wir immer eine Möglichkeit. Bei der Einstellung und Platzierung spielt bei uns das Alter grundsätzlich eine untergeordnete Rolle.

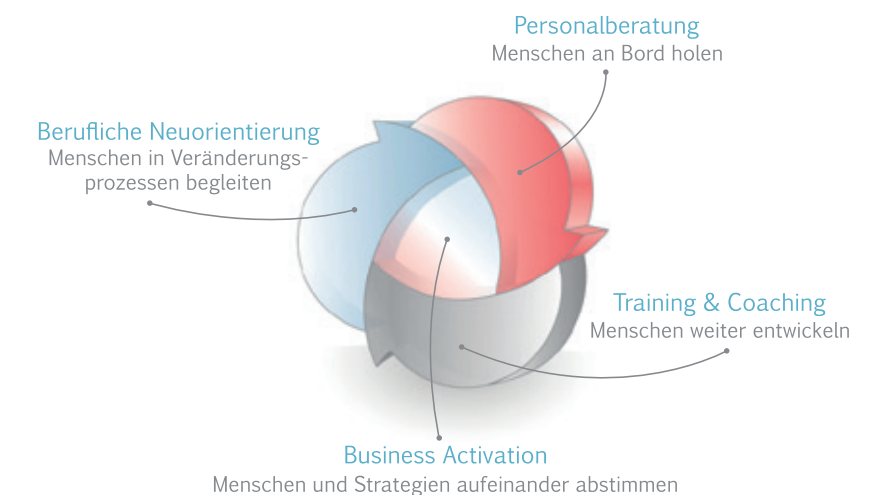
FREDY HÄMMERLI/ELISABETH RIZZI ■■

## Hager & Partner

UNTERNEHMENSBERATUNG

Die Hager Unternehmensberatung wurde mit dem Ziel gegründet, bestehende Vorgehensweisen bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften weiterzuentwickeln und zu verbessern. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Ansätzen und Methoden ist im Laufe der Jahre ein einzigartiges und umfassendes Leistungsportfolio rund um den Arbeitslebenszyklus entstanden.

## EMPLOYMENT LIFECYCLE SOLUTIONS®



Sie möchten wissen, wie auch Sie Ihren Erfolg mit Employment Lifecycle Solutions steigern können?  
– Sprechen Sie mit uns.

Hager Unternehmensberatung Schweiz GmbH  
Talacker 42 · 8001 Zürich

Telefon: +41 44 226 50 00  
Fax: +41 44 226 50 09

info@hager-partner.ch  
www.hager-partner.ch