

Der definitive Leitfaden Employee Experience

ZUSAMMENFASSUNG

Haben Sie Erfolg im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter? Eher nicht, wenn Sie dabei nur die finanzielle Seite, Jobtitel oder die Sicherheit der Arbeitsplätze im Blick haben. Die Zeit nach der Pandemie wird von der *Employee Experience* bestimmt sein. Darin spiegeln sich die Gestaltungsmöglichkeiten, die Ihr Unternehmen seinen Mitarbeitern im Berufs- und Privatleben bietet – von der Produktivität über die Flexibilität bis hin zum Wohlbefinden.

In den letzten 15 Monaten der Pandemie ging es in erster Linie ums Überleben: Führungskräfte mussten ihr Unternehmen am Laufen halten und sahen sich gleichzeitig einer Reihe von Problemen ausgesetzt. Während sowohl Länder als auch Unternehmen – wenn auch in sehr unterschiedlichem Tempo – wieder öffnen, entwickelt sich der größte Konjunkturabsturz der letzten hundert Jahre rasant zu einem gewaltigen Aufschwung. Unternehmen sehen sich zur Umgestaltung gezwungen, und Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter unterstützen, damit sie sich an große Veränderungen anpassen, mit Ungewissheiten umgehen, sich ausprobieren und schnell dazulernen können. Daher verwundert es nicht, dass die Employee Experience plötzlich ganz oben auf der Tagesordnung von Führungskräften steht.

Um Sie in diesen neuen und unbeständigen Zeiten zu unterstützen, haben wir eine von Microsoft in Auftrag gegebene große Studie zum Thema Employee Experience durchgeführt und dabei Meinungen zu 90 verschiedenen Maßnahmen gesammelt. Wir haben Feedback von mehr als 950 Unternehmen erhalten und 15 ausführliche Interviews mit Personalchefs und Geschäftsführern von Unternehmen wie Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft und Unilever geführt. Der Hintergrund war dabei die Erstellung *eines definitiven Leitfadens* zur Employee Experience mit folgenden Zielen:

- **Festlegen** einer Standarddefinition des Begriffs „Employee Experience“
- **Erläutern** anhand von Forschungsergebnissen und besonders geeigneten Beispielen, warum Leiter von Personal- und IT-Abteilungen und Geschäftsführer besonderen Fokus auf die Employee Experience legen müssen.
- **Ermitteln** der Maßnahmen, die sich besonders auf die Employee Experience und den Gesamterfolg im Unternehmen und in den Bereichen Innovation und Mitarbeiter auswirken.
- **Bereitstellen** eines Leitfadens für Unternehmen, damit sie die Mitarbeitererfahrung optimieren, Spitzenleistungen erreichen und gleichzeitig bessere Geschäftsergebnisse erzielen können

Wir haben festgestellt, dass es im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter nicht nur darum geht, Maßnahmen zur Optimierung der Mitarbeitererfahrung zu treffen, sondern darum, sich bei allen Entscheidungen ganz auf die Mitarbeiter zu konzentrieren. Das macht die Zeit nach der Pandemie schwierig und spannend zugleich: Die Förderung der Mitarbeitererfahrung ist nichts, was Sie einfach nur tun. Darin muss sich auch Ihre Unternehmenskultur widerspiegeln.

Was Führungskräfte wissen müssen

Auch vor der Pandemie war das Arbeitsumfeld eine Herausforderung. Die Mitarbeiter fühlten sich von ihren Aufgaben erdrückt und hatten nur wenig Gelegenheit, sich auf Neues zu konzentrieren, geschweige denn, etwas Neues zu lernen. Mit Beginn der COVID-19-Krise und neuen Problemen musste man seinen privaten und beruflichen Alltag in Einklang bringen – bei aller Sorge vor einer drohenden Erkrankung. Dies verstärkte eine ohnehin komplexe Situation.

Bei der Employee Experience gehen wir zunächst von den Erfahrungen der Verbraucher aus, won große Veränderungen anpassen, mit Ungewissheiten alles ganz leicht ist und nahtlos ineinandergreift. Die Themen aus diesem ganzen Erfahrungsbereich erstrecken sich auf alle Unternehmensfunktionen und berühren alle Fragen der Unternehmenskultur. Einzelne Gruppen oder Teams können diese Aufgaben nicht alleine bewältigen. Und wenn Sie sich nicht um die Bedürfnisse der Mitarbeiter kümmern, besteht die Gefahr, dass sie einfach kündigen.

Employee Experience ist viel mehr als nur „Mitarbeiterbindung“ und steht heute im Zentrum

Employee Experience umfasst alle Unternehmensfunktionen und berührt alle Themenbereiche

Unternehmenskultur	Betriebswirtschaftliche Funktionen						
	IT	Einrichtungen	HR	Rechtsabteilung	Team	Teamleitung	Geschäftsführung
Mission		Inklusion			Entlohnungen		Familie
		Zugehörigkeit			Bezahlung		Persönliche Aspekte
Inklusion		Fairness			Boni		Langfristige Ziele
		Vertrauen			Vorteile		Bestimmung
Arbeitskultur		Tatkraft			Wohlbefinden		
					Unterstützung		
Führungsstil	Chancen				Nachfolge		Führungsstil
	Aufstieg				Leistung		Antrieb
Team	Mobilität				Förderung		Versöhnlichkeit
	Coaching				Überprüfung		Belastbarkeit
Karriere	Förderung				Ziele		Geduld
					Überprüfung		Sicherheit am Arbeitsplatz
Arbeitsplatz	Pendeln				Projekte		Arbeitsort
	Arbeitsort				Besprechungen		Pendeln
Entlohnungen	Raum				Tägliche Interaktionen		Richtlinien
	Einrichtungen						
Sicherheit							

Quelle: The Josh Bersin Company, 2021

der Personalarbeit: Die Personalabteilungen von Adobe und Airbnb haben sich sogar in „Employee Experience“ umbenannt. Bei der Employee Experience geht es um die Arbeit, die wir erledigen, die Teams, denen wir angehören, unsere direkten Vorgesetzten und darum, wie sie uns betreuen und unterstützen. Weiter geht es um unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden: den digitalen, physischen

und kulturell ausgerichteten Arbeitsplatz, unsere Aufstiegs- und Entwicklungschancen und unser Vertrauen in das Unternehmen. Diese Elemente bilden alle zusammen den Rahmen für die Employee Experience. Wir nennen ihn die „Irresistible Organization“, die Sie für Mitarbeiter zu einem „unwiderstehlichen Arbeitgeber“ macht.

Die „Irresistible Organization“

Sinnvolle Arbeit	Starkes Management	Positiver Arbeitsplatz	Gesundheit und Wohlbefinden	Aufstiegschancen	Vertrauen zum Unternehmen
					
Arbeit und Werte im Einklang	Klare Ziele mit erweiterten Chancen	Tools, Prozesse und Systeme für produktives Arbeiten	Sicherheit und Schutz in allen Bereichen der Arbeit	Offene, erleichterte berufliche und rollenbasierte Mobilität	Sinnvolle Aufgaben und Ziele jenseits finanzieller Ziele
Autonomie und Handlungsfähigkeit	Regelmäßiges Coaching und Feedback	Wertschätzung, Anerkennung und Belohnungen	Förderung der persönlichen Fitness und Gesundheit und des körperlichen Wohlbefindens	Beruflicher Aufstieg auf verschiedenen Wegen	Transparenz, Empathie und Integrität von Führungskräften
Flexible Teams und hilfsbereite Kollegen	Fokus auf der Entwicklung von Führungskräften	Flexible Arbeitszeiten und -bereiche	Förderung des seelischen und emotionalen Wohlbefindens	Viele Formen des Lernens, ganz nach Bedarf	Kontinuierliche Investition in Menschen
Zeit für Konzentration, Innovation und Erholung	Transparentes, übersichtliches Leistungsmanagement	Inklusion, Diversität und ein Gefühl der Zugehörigkeit und Gemeinschaft	Familien- und finanzielle Unterstützung	Eine Unternehmenskultur, die das Lernen fördert	Fokus auf Gesellschaft, Umwelt und Gemeinwesen

Technologie und Dienste

Foundation (Sicherheit und Zugriff); Unterstützungssysteme; Insights-Apps; Talent-Apps; Kommunikations-Apps; Arbeitstechnologie



Quelle: The Josh Bersin Company, 2021

Kernaussagen

Employee Experience ist komplex. Die Schnelligkeit, mit der sie bei Führungskräften und Unternehmen zur Priorität wurde, wirft Fragen auf. Was genau ist Employee Experience? Personalchefs und andere Führungskräfte fragen sich, wie sie die Mitarbeiterbindung stärken, die Produktivität und Leistung fördern und letztendlich mit selbstbestimmten Mitarbeitern außergewöhnliche Ergebnisse erzielen können.

Einzelne Maßnahmen allein führen nicht automatisch zu einer herausragenden Employee Experience. Was sich in anderen Unternehmen bewährt hat, funktioniert u. U. in Ihrem Unternehmen überhaupt nicht. Außerdem gibt es viele Komponenten, auf die Sie vielleicht verzichten möchten, aber nicht können. Es steht zu viel auf dem Spiel, und Ihre Mitarbeiter vertrauen darauf, dass Sie den Wandel voranbringen. Wir machten uns also daran, all diese Bereiche mithilfe unseres „Irresistible Organization Frameworks“ zu untersuchen. Idealerweise würden Sie alle sechs Elemente, 24 Dimensionen und 83 Maßnahmen und Programme erfolgreich umsetzen. Aber spielen sie alle eine Rolle? Oder sind einige darunter, die eine *größere* Rolle spielen?

Sechs zentrale Erkenntnisse

Unsere Untersuchungen ergaben sechs zentrale Erkenntnisse, die alle Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Employee Experience gemein haben. Zunächst ist festzuhalten, dass es sich bei den Erkenntnissen nicht um typische Vorgehensweisen handelt. Es geht vielmehr um Vertrauen, eine gute Betreuung, Transparenz, Unternehmenskultur und Führungsqualitäten. Das liegt – wie es ein Personalchef ausdrückte – möglicherweise daran, dass es gerade auf die Dinge ankommt, die so oft unterschätzt werden. Bei der Employee Experience geht es nicht um Tools, Prozesse oder Effizienz, sondern um Unternehmenskultur und die Mission eines Unternehmens – und nicht zuletzt um das Verhalten der Führungskräfte. Unsere sechs zentralen Erkenntnisse sind:

1

Der Fokus liegt auf Vertrauen, Transparenz, Inklusion und guter Betreuung. In Unternehmen, die mit ihrer Employee Experience besonders erfolgreich sind, stehen sinnvolle Aufgaben und Ziele an erster Stelle. Vertrauen ist wichtig. Wenn Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber nicht vertrauen, müssen Sie ihnen viel Geld und Sonderzulagen bieten, damit sie eine Anstellung in Ihrem Unternehmen überhaupt in Betracht ziehen. Und selbst wenn sie das tun, heißt das noch lange nicht, dass sie bleiben.

2

Eine solidarische Unternehmenskultur spielt eine große Rolle. Den größten Einfluss auf eine hervorragende Employee Experience haben Menschen, die anderen helfen. So lässt sich die Employee Experience von einem hierarchischen, konfrontativen und passiven Prozess, in dem Hindernisse für einen reibungslosen Arbeitsalltag einfach ausgeräumt werden, in eine dynamische Unternehmenskultur verwandeln.

3

Innovation und nachhaltiges Wachstum entstehen durch gerechte Vergütung und ein Gemeinschaftsgefühl bei der Arbeit. Employee Experience wird zuweilen als Schlüsselwort verwendet, wenn es um Löhne und Gehälter und Sozialleistungen geht. Wir haben festgestellt, dass überdurchschnittliche Löhne und Gehälter und Lohnnebenleistungen eine Wirkung haben, die weiter unter dem Durchschnitt aller 83 untersuchten Maßnahmen im Bereich Employee Experience liegt. Und dennoch hat eine faire und gerechte *Vergütung und Anerkennung* erhebliche Auswirkungen auf den Erfolg im Unternehmen und in den Bereichen Personal und Innovation.

4

Durch konsequente, aufgabenorientierte Personalinvestitionen lässt sich in jedem Geschäftsklima der Geschäftserfolg steigern. Wenn das Geld knapp ist, ist es leicht, Investitionen zu kürzen und die Unternehmenskultur in den Fokus zu rücken. Wir konnten feststellen, dass Unternehmen, die Personalinvestitionen unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen den Vorrang geben, weitaus rentabler sind, zufriedener Kunden und engagiertere Mitarbeiter haben und als herausragende Arbeitgeber wahrgenommen werden.

5

Eine hervorragende Employee Experience führt direkt zu besseren Geschäftsergebnissen. Mitarbeiterbindung ist ein wichtiges Resultat einer herausragenden Employee Experience, aber nicht das einzige. Zweifellos sind engagiertere Mitarbeiter glücklicher und produktiver und bieten den Kunden einen besseren Service. Aber Unternehmen, die auf die richtigen Employee Experience-Strategien und -Maßnahmen setzen, erzielen einen höheren Geschäftserfolg und bessere Ergebnisse in den Bereichen Personal und Innovation.

6

Personelle Ressourcen und die richtigen Technologien sind entscheidend. Bei der Employee Experience geht es um Vertrauen, Transparenz, gute Betreuung und Empathie. Darüber hinaus geht es um Führungsqualitäten und Unternehmenskultur, Aufstiegschancen, Gemeinschaft und Gerechtigkeit. Wie setzen Sie diese großen strategischen Konzepte in die Tat um und skalieren sie für Ihre Mitarbeiter? Die Antwort liegt in den personellen Ressourcen und den richtigen Technologien

Einzelne Maßnahmen allein führen nicht automatisch zu einer herausragenden Employee Experience. Was sich in anderen Unternehmen bewährt hat, funktioniert u. U. in Ihrem Unternehmen überhaupt nicht. Außerdem gibt es viele Komponenten, auf die Sie vielleicht verzichten möchten, aber nicht können.

15 wichtige Maßnahmen

Welche Maßnahmen wirken sich direkt auf diese sechs zentralen Erkenntnissen aus? Wir haben 15 Maßnahmen identifiziert, die sich auf vier Elemente aufteilen und eine überdurchschnittlich große Auswirkung auf den Geschäftserfolg und die Ergebnisse in den Bereichen Personal und Innovation

haben. Wir nennen sie „Essentials“, da ohne sie kaum etwas anderes eine Rolle spielt. Diese essenziellen Maßnahmen gelten für alle Branchen, Regionen und Unternehmensgrößen. Wenn sie eingesetzt werden, entfalten viele typische Investitionen ihre Wirkung. Werden sie jedoch nicht eingesetzt, bringt es nicht viel, den Fokus auf „digitale Tools“ oder „Employee Experience-Programme“ zu legen.

Die Schlüssel zu einer herausragenden Mitarbeitererfahrung

Vier entscheidende Elemente 15 wichtige Maßnahmen

Vertrauen zum Unternehmen	15 wichtige Maßnahmen
	Pflegen Sie eine Kultur der Integrität und gegenseitigen Unterstützung.
	Binden Sie in jede Aktivität sinnvolle Aufgaben und Ziele ein.
	Sorgen Sie dafür, dass den Führungskräften zugetraut wird, ethisch und integer zu handeln.
	Kommunizieren Sie klar und deutlich die Aufgaben und Ziele.
	Ermöglichen Sie eine offene, transparente und ehrliche Kommunikation mit der Führungsebene.
	Geben Sie Personalinvestitionen den Vorrang, auch dann, wenn die Geschäfte nicht gut laufen.
	Setzen Sie sich für das Richtige ein, auch wenn es nicht dem Mainstream entspricht.
	Ermutigen Sie die Führungskräfte, ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen, sich aktiv an der Erreichung der Ziele zu beteiligen.
	Setzen Sie den Menschen an die erste Stelle.
	Betrachten Sie Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion als unternehmerische Priorität.
Positiver Arbeitsplatz	Bieten Sie faire und gerechte Entlohnungs- und Anerkennungsprogramme.
	Fördern Sie die Gemeinschaft am Arbeitsplatz und ein Zugehörigkeitsgefühl.
	Ermutigen Sie die Mitarbeiter, ihre eigene Persönlichkeit in die Arbeit einzubringen.
Aufstiegschancen	Ermutigen Sie die Menschen, sich unabhängig von ihrer Position stetig weiterzuentwickeln.
Starkes Management	Führen Sie Ihr Unternehmen mit einem klaren, wertebasierten Weltbild und Modell.

Quelle: The Josh Bersin Company, 2021

Das Employee Experience-Reifegradmodell

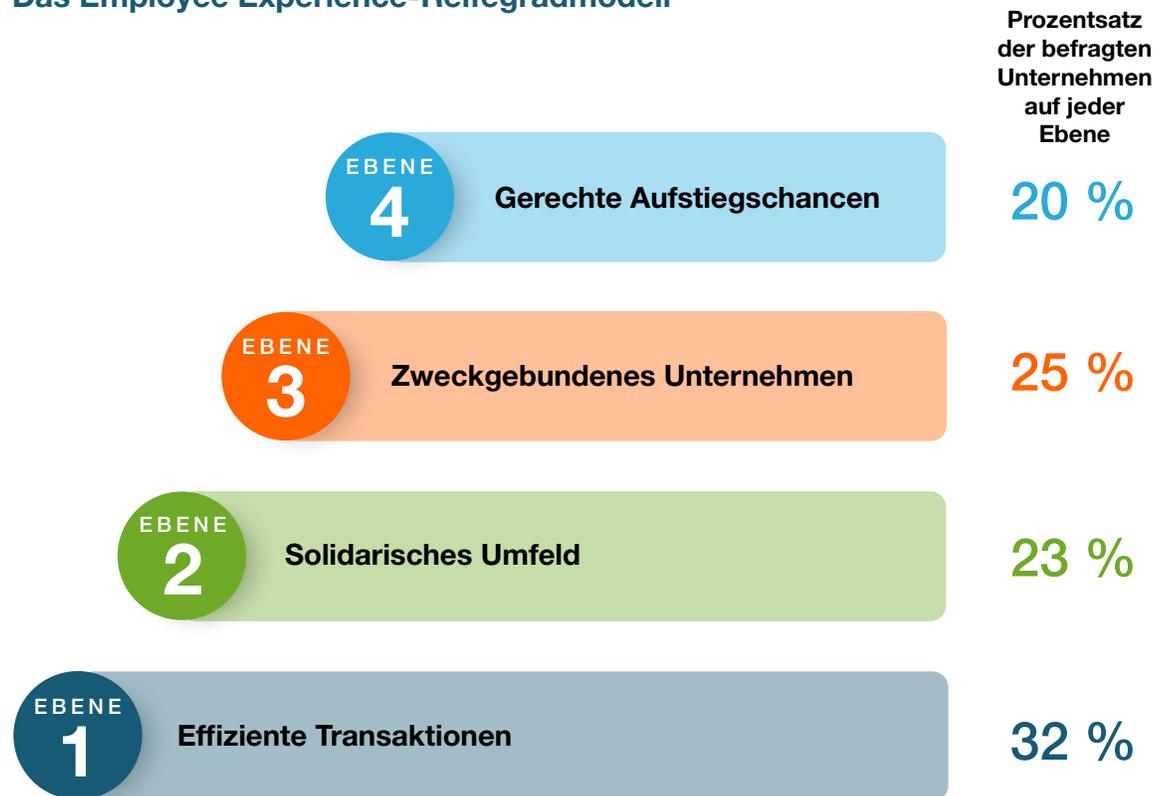
Sie können sich nur weiterentwickeln, wenn Sie wissen, wo Sie aktuell stehen. Alle Unternehmen sind einzigartig, genau wie es auch Ihr Weg hin zu einem „unwiderstehlichen Arbeitgeber“ ist. Durch unsere Recherchen und unsere Arbeit mit Unternehmen in der ganzen Welt haben wir das Employee Experience-Reifegradmodell entwickelt. Anhand dieses Modells definieren wir die Entwicklungsphasen, die ein Unternehmen durchläuft, bis es hohe Leistungen erzielt. So können Unternehmensführer ihren aktuellen Status ermitteln und lernen, welche Fertigkeiten, Fähigkeiten, Tools und Systeme sie als nächstes weiterentwickeln müssen.

Unternehmen unterteilen sich in vier Ebenen, wobei Ebene 1 die geringsten und Ebene 4 die größten

Auswirkungen hat. Diese Reifegradebenen sind nicht an bestimmte Branchen, Regionen oder Unternehmensgrößen gebunden, sondern finden sich in jeder dieser Gruppen. Die wichtigste Maßnahme besteht darin, ein solidarisches Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter einander unterstützen. Erfolgreichere Unternehmen verfolgen jedoch auch eine Mission und ermöglichen gerechte Aufstiegschancen.

Die Beschäftigung mit Themen rund um Unternehmenskultur und Führungsstile, Personalprogramme und unterstützende Technologien über das gesamte Spektrum eines Unternehmens ist ein langer und harter Weg. Der Aufstieg von einer Ebene zur nächsten ist ein gutes Stück Arbeit und dauert oft Jahre. Aber die Mühe lohnt sich angesichts dessen, was der Aufstieg mit sich bringt: Je höher der Reifegrad, umso besser der Geschäftserfolg und die Ergebnisse in den Bereichen Personal und Innovation.

Das Employee Experience-Reifegradmodell



Quelle: The Josh Bersin Company, 2021

Die bedeutende Rolle der Technologie

Damit Unternehmen Einblicke in die Stimmungen ihrer Mitarbeiter gewinnen, für personalisierte und relevante Erfahrungen und Entwicklungschancen sorgen oder Mitarbeiter in großem Stil fördern können, benötigen sie die richtigen Technologien.

Der Einsatz von Technologien und ihre Wechselbeziehung zum allgemeinen EX-Reifegrad



Quelle: The Josh Bersin Company, 2021

Die nächsten Schritte

Unser umfassender Bericht bietet praktische Empfehlungen für Führungskräfte, die Maßnahmen zur Optimierung der Employee Experience umsetzen wollen. Darüber hinaus bietet der Bericht Folgendes:

- ✓ Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Frage, warum es besonders jetzt auf die Employee Experience ankommt
- ✓ Eine vollständige Analyse unserer Forschungsergebnisse
- ✓ Eine detaillierte Erläuterung der 15 wichtigsten Maßnahmen und ihrer Auswirkung auf die Ergebnisse
- ✓ Die Eigenschaften aller vier Phasen unseres EX-Reifegradmodells
- ✓ Schrittweise Anleitung zum Aufsteigen von einer Ebene des EX-Reifegradmodells zur nächsten
- ✓ Ein Framework zur Optimierung der Employee Experience
- ✓ Eigenes Kapitel zur Bedeutung der Technologie
- ✓ Anhang: Enthält eine Liste der Maßnahmen, die der hohen Leistung und unseren gesamten Studienmethoden entsprechen
- ✓ Beispiele für exzellente Leistung: Kundenreferenzen von **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz** und **Unilever**, die Maßnahmen im Bereich der Mitarbeitererfahrung erfolgreich umgesetzt haben