

Firmen wollen Fans

Begeisterte Beschäftigte leisten mehr – das ist die Grundannahme von „Employee Experience“ (EX). Was im Marketing längst üblich ist, zieht nun auch in HR-Abteilungen ein: die Ausrichtung auf „die Kunden“, ihre Wahrnehmung und Gefühle. Eine Bestandsaufnahme zum Trend der Stunde.

Von Stefanie Hornung



● „Kunden- und Mitarbeitererlebnisse hängen zusammen“, meint Felicitas von Kyaw. Das wurde der Geschäftsführerin Personal von Coca-Cola European Partners Deutschland schon bei Vattenfall klar, wo sie in der Business Area „Customers & Solutions“ für HR verantwortlich war. Agil zu arbeiten, stand dort wie auch bei ihrem neuen Arbeitgeber hoch im Kurs. Deshalb beschäftigt sie seither die Frage, wie HR diese neuen Arbeitsformen unterstützen kann. „Es geht darum, sich in die Position der Mitarbeitenden zu versetzen und sie als interne Kunden zu betrachten“, erklärt sie das Prinzip von „Employee Experience“.

Seit drei Jahren treibt sie als Präsidiumsmitglied des BMP das Thema in dem Personalerverband. Die Prozessdenke von HR zugunsten einer verstärkten Kundenorientierung aufzubrechen und damit „eine kleine Revolution anzuzetteln“, das hat Felicitas von Kyaw sich vorgenommen. Denn ein guter Prozess allein garantiert kein gutes Erlebnis für Mitarbeitende – und das sei es, was letztlich zähle. Begeisterte Beschäftigte sind laut der Geschäftsführerin ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen. „Firmen wollen Fans. Denn Mitarbeitende, die sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit gerne einbringen und sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, richten ihre Energie darauf, ihren Beitrag für ein erfolgreiches Unternehmen zu leisten.“

Die Idee kommt aus der Customer Experience: Alle Erfahrungen, die Mitarbeitende im Job machen, von dem Moment, in dem sie in ein Unternehmen eintreten, über Interaktionen mit anderen Beschäftigten und Führungskräften bis zu dem Zeitpunkt ihres Abschieds, aggregieren sich zu einem Gesamteindruck aller Interaktionen – so die Grundannahme. Die „Moments that matter“ gelten als Schlüsselmomente, die von besonderer Bedeutung sind. Gerade hier möchten Unternehmen positive Gefühle erzeugen. „So entsteht eine neue Qualität der Beziehung zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden, geprägt von persönlichen Erlebnissen und Emotionen, die in Erinnerung bleiben“, ist Felicitas von Kyaw überzeugt.

Die Anfänge

Das Thema liegt im Trend: Auch die DGFP lancierte Anfang 2021 ein digitales Kompetenzforum für „Employee Experience“. Wer auf LinkedIn nach Kontakten mit

„Employee Experience“ im Titel sucht, erhält mehr als 100.000 Treffer – über 1.000 allein in Deutschland. 2013 sah das noch anders aus. Mark Levy, inzwischen einer der bekanntesten EX-Berater, heuerte zu der Zeit als erster „Personaler“ bei Airbnb an. Damals war die Plattform für die Vermietung von Privatunterkünften ein wachsendes Start-up – Strukturen mussten her. Wie konnte das gehen, ohne die bisherige Kultur zu zerstören? Gastfreundschaft und das Gefühl, zu Hause zu sein, das galt bei Airbnb von Anfang an auch für die eigenen Beschäftigten. Als Levy zu Airbnb kam, bestand HR aus Themen wie Talent, Recruiting und „Ground Control“, der Evaluation von Arbeitsplatzkultur. Er führte nicht nur die verschiedenen HR-Funktionen zusammen, sondern gab ihnen auch einen neuen Namen: „Employee Experience“.

Ganz neu war diese Anleihe aus dem Marketing nicht. Dr. Kaveh Abhari, Assistenzprofessor für Informationssysteme am Fowler College of Business an der San Diego State University, schlug gemeinsam mit Kollegen in einem wissenschaftlichen Artikel schon 2008 die Brücke zwischen Customer Experience (CX) und den Beschäftigten. Ihm war aufgefallen, dass viele führende Marken ihre CX zu stärken versuchten, indem sie in ihre Mitarbeitenden investierten. Abhari beschreibt die Bereiche, die eine gute Customer Experience verstärken: Sinn in der Arbeit, Empowerment durch Führung, Weiterbildung und Technologie sowie Verantwortung für die Arbeitsergebnisse.

Die Überzeugung, dass Employee Experience das HR-Rad neu erfinden muss, teilen nicht alle.

Die Praxis prägte jedoch Mark Levy. Er erkannte früh, dass nicht nur HR für eine gute Mitarbeitererfahrung zählt. Neben der Unternehmenskultur samt Organisationsstruktur, Führungsstil, Vergütung und Sozialleistungen machte er auch die technologische und physische Umgebung als wichtige Aspekte aus. „Mark Levy war der erste, der wirklich die HR-Silos aufbrach“, meint Joerg Staff, Chief People Officer der Fiducia & GAD IT AG. In vielen Konzernen hält er den Ansatz kaum für umsetzbar, da die entscheidenden Akteure in verschiedenen Vorstandsressorts verteilt seien. „Politisch ist das dort undenkbar“, so der Arbeitsdirektor, der vormals selbst führende HR-Positionen bei SAP und der Deutschen Post innehatte. Erst mit dem Einstieg beim IT-Dienstleister Fiducia & GAD könne er das Thema nun „richtig“ angehen.

HR auf den Kopf gestellt

„Bei uns sind die Beschäftigten selbst darauf gekommen, dass die Personalabteilung nicht für all ihre Bedürfnisse zuständig ist“, erzählt Jörg Staff. Vor vier Jahren entwickelten einige Mitarbeitende in einem Transformationssprint eine Vision: Alles bündeln, was ihnen hilft. „Seither haben wir unser Unternehmen komplett auf den Kopf gestellt.“ Crossfunktionale und hierarchieübergreifende Teams bekamen die Aufgabe, mehr Kunden- und Mitarbeiterorientierung ins Unternehmen zu bringen. Früher seien etwa die Informationen aus verschiedenen Bereichen im Intranet entsprechend verteilt gewesen. „Da suchen sich Beschäftigte dumm und dämlich.“ Durch die traditionelle Trennung in HR, IT oder Facility Management sprächen die Experten unterschiedliche Sprachen. Das aufzubrechen sei nicht einfach. Auch bei Fiducia gebe es gewachsene „Fürstentümer“. Deshalb beginne alles mit einem neuen Denken. „Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ist eine große Challenge und wir sind vielleicht auf einem Drittel des Wegs“, gibt der Vorstand zu.

Durch Corona habe die neue Denke Fahrt aufgenommen. Den digitalen Workplace zu bauen – das hat aktuell Prio Nummer eins. Drängende Fragen stehen im Raum: Wie sieht der digitale und physische Arbeitsplatz im „New Normal“ aus? Welche Technologie braucht es? Was müssen Führungskräfte für virtuelle Führung

mitbringen und welche Kompetenzen brauchen Mitarbeitende? Für Jörg Staff ein Paradebeispiel, warum es nur mit einem integrativen Blick von Employee Experience geht. „Wir brauchen eine neue HR-Organisation.“

Employee Experience Design

Die Überzeugung, dass Employee Experience das HR-Rad komplett neu erfinden muss, teilen gleichwohl nicht alle Berufskollegen. Beim BPM stand Employee Experience Design als Methode drei Jahre lang im Fokus – mit der sogenannten EX Academy. HR bedient sich dabei Methoden wie Design Thinking oder Rapid Prototyping. Sie befragen die „internen Kunden“ und kreieren in ständigen Feedback-Loops passende Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse. Themenpatin Felicitas von Kyaw holte dafür Leon Jacob, Head of Talent & Leadership Development der E-Commerce-Apotheke Zur Rose Group, der damals noch für die Beratung HKP arbeitete. Gemeinsam konzipierten sie einen Lernfahrplan für Unternehmen. Ab Herbst möchte HKP das Programm auf eigene Faust fortsetzen.

Anne-Marie Viens, Senior Manager Global Talent Management der Stada Group, und ihr Kollege, Manager HR Digital Transformation Colin Stein haben Anfang des Jahres an der EX Academy teilgenommen. Globale Konzepte und Prozesse, Empowerment, mehr Einfachheit und Vernetzung zwischen Ländern und Funktionen – das Pharmaunternehmen durchläuft aktuell eine HR-Transformation. Die weltweit etwa 12.000 Mitarbeitenden benötigen auf sie zugeschnittene HR Services, die dauerhaft verfügbar sind und ihnen Möglichkeiten bieten, selbst Dinge mitzugestalten. „Konzepte, die HR im stillen Kämmerlein ausarbeitet, ohne sich konkret an den Bedarfen der Mitarbeitenden zu orientieren, werden den Anforderungen heute nicht mehr gerecht. Wir wollten neue Wege gehen“, so Colin Stein.

Konkret stand ein neues globales Learning-Konzept auf der Agenda. Als Academy-Teilnehmende erarbeiteten sie die Fragestellung, definierten Personas und interviewten verschiedene Beschäftigtengruppen – Senior Management, Produktionsmitarbeitende und Büroangestellte. „Die Research-Phase ist das Wichtigste. Man muss die Problematik gut umreißen und genau überlegen, wen man befragen



Manche Fans leben mit Haut und Haar für ihre Band. Ganz so viel Begeisterung werden Unternehmen von ihren Mitarbeitenden wohl nicht erwarten.

möchte“, hat Anne-Marie Viens gelernt. Ein einheitlicher Interviewleitfaden half, die Ergebnisse weltweit vergleichbar zu machen. Es folgte ein Workshop mit rund 20 HR-Kollegen aus aller Welt, den Colin Stein und Anne-Marie Viens als Co-Facilitator mitmoderierten. „Wir sind es in HR gewohnt, in Zielgruppen, Budgets und Zeitplänen zu denken. Design Thinking hilft, übliche Denkmuster aufzubrechen.“ Globales Lernen ist ein großes Feld: Viele Akteure möchten mitmischen. Es brauchte deshalb eine strukturierte Methode. „Das war keine Wünsch-dir-was-Runde“, betont Anne-Marie Viens. Inzwischen werde auch HR an KPIs gemessen und müsse sich im Unternehmen entsprechend positionieren.

Innerhalb von knapp sechs Wochen – von der Planung bis zur Auswertung – entstand eine erste Journey Map fürs Lernen. Es kamen viele Ideen zusammen, eine Art Snapshot, was an Lernformaten im Unternehmen schon da war und künftig denkbar wäre. Die Informationen sollen nun bei der strategischen Planung von neuen Frameworks helfen. „Uns war schnell klar, dass wir neben der User-Perspektive weitere Kriterien brauchen: Aufwand, Kosten und die Wertschöpfung für das Business. Nur mit EX allein kann man kein effizientes und Mehrwert stiftendes HR-Service-Portfolio aufbauen“, glaubt Colin Stein. Anhand einer Matrix entlang der Achsen Umsetzbarkeit und Nutzen fand die erste Auswahl der Ideen

statt. „Die Mitarbeitenden sind unsere Kunden – deshalb hilft uns die User-Perspektive. Da das Unternehmen viel Geld in neue Konzepte investiert, muss dann aber auch etwas dabei herauskommen“, ergänzt Lern-Expertin Viens. Künftig möchte Stada EX Design auf diese Weise punktuell einsetzen, vor allem, wenn innovative Ansätze gefragt seien.

Produktivitätsschub oder gutes Marketing?

„EX Design, Employee Journey, Moments that matter – all das sind nur Methoden, um Touchpoints zu optimieren“, so Jörg Staff. „Das Problem: 90 Prozent der HR-Community denkt, man frickelt ein bisschen an HR-Prozessen herum und nennt das dann Employee Experience.“ Statt Business-Partner-Modelle brauche es ganz neue Strukturen, crossfunktionale Transformationsinitiativen und unternehmensweite KPIs. Letztlich sei Employee Experience eine Frage der Produktivität. Fiducia & GAD hat deshalb angefangen, Ergebnisse bereichsübergreifend zu messen, mit quantitativem und qualitativem Feedback. Staff schwebt ein 360-Grad-Cockpit für Beschäftigte vor, das künftig auch die ganze Software-Industrie verändern könnte.

Dass Unternehmen Employee Experience zu punktuell betreiben, mahnt auch eine Studie von SAP Successfactors, Qual-

trics und EY an. Dafür befragte Forrester Consulting im vergangenen Jahr 900 HR-Entscheider. Demnach gewinnt der Ansatz zwar an Bedeutung: Mehr als ein Viertel der Befragten (27 Prozent) hält EX für den wichtigsten Faktor der HR-Strategie – ein Wert, der mit Blick auf die Zukunft noch weiter steigen dürfte. Doch oftmals werde eine gute Mitarbeitererfahrung dadurch erschwert, dass EX-Teams keine designierte Interessensvertretung auf C-Level für das Thema hat, funktionsübergreifende Zusammenarbeit unterbleibt und die Strategie fehlt. Ein weiteres Manko sei mangelnder Support der Führungskräfte. Die Folge: Investitionen für das Thema bleiben häufig aus. Neben mangelhaften Daten und fehlenden Echtzeitinformationen stolperten viele Organisationen über die Komplexität des Themas: Die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur, Schlüsselmomenten und dem Zielbild ei-

nes Unternehmens sind vielfältig. Laut der Studie besteht dabei die Gefahr, dass sich HR in komplizierten Ansätzen verzettelt.

Abhilfe schaffen sollen zahlreiche Angebote auf dem Software- und Beratungsmarkt. Neben Employee-Experience-Plattformen (EXP), die Intranets und Mitarbeiterportale von Unternehmen ergänzen oder ablösen, ist das Thema auch in der Beratung angekommen. „Wir bieten eine Softwarelizenz, um Employee Experience zu messen, und helfen Unternehmen dabei, bessere Experiences zu designen“, erklärt Volker Jacobs, einer der Gründer von TI People, sein Geschäft. Der Berater kennt die Sorgen der EX-Verantwortlichen weltweit: Eine der größten Schwierigkeiten bestehe darin, die Wirksamkeit des Ansatzes nachzuweisen – Stichwort „Business-Relevanz“. Sogar bis in höchste Kreise der Wirtschaft habe sich inzwischen herumgesprochen, dass

es nicht nur auf glückliche Anteilseigner ankomme. 2019 lancierte der Business Roundtable, eine US-amerikanische Lobbyorganisation von rund 200 CEOs großer multinationaler Unternehmen, ein neues Manifest. Darin ist von nunmehr fünf Zielgruppen die Rede: Neben den Shareholdern sind Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten und die gesamte Gesellschaft genannt. „Es gibt ein Umdenken in der weltweiten Wirtschaftscommunity.“

Das führt laut dem Gründer zu einer neuen Kausalitätskette: Eine bessere Experience der Mitarbeitenden unterstütze erwünschtes Verhalten. Sie hätten etwa mehr Zeit für Kunden, könnten deren Probleme kreativ lösen und seien bereit für „die Extrameile“. Das wiederum habe positiven Einfluss auf Innovation, Personalkosten, Arbeitgeberattraktivität, Customer Experience – und damit letztlich auf Umsatz und Produktivität. Diese Argumen-



Was haben Rote Bete und

Fachkräfte gemeinsam?



Findet man am besten regional.

88 % der Fachkräfte suchen ihren Job in der Nähe ihres Wohnortes – deshalb bieten wir für alle 11.000 Städte und Gemeinden Deutschlands einen eigenen regionalen Stellenmarkt. Erreichen Sie noch mehr regionale Sichtbarkeit mit Arbeitgeberprofil und Werbemöglichkeiten im Gesamtportal von [meinestadt.de](https://www.meinestadt.de).

Erfahren Sie mehr unter
[meinestadt.de/regional-sichtbar](https://www.meinestadt.de/regional-sichtbar)

 **meinestadt.de**

te gibt er EX-Beauftragten und EX-Teams an die Hand. „Doch sie müssen vor allem die Business Leader überzeugen und dem Topmanagement erklären, wie der Ansatz ihre Geschäftsprobleme löst. Die horchten erst auf, wenn man anhand von Daten aufzeigt, wo EX die Frontline Manager konkret entlasten kann“ – also die Führungskräfte, die es in Pandemiezeiten direkt mit verschreckten Kunden und überforderten Beschäftigten zu tun haben.

Zu viel Gefühl

„Employee Experience agiert sehr stark auf der Schauseite“, kontert hingegen die Soziologin Judith Muster von der Beratung Metaplan. Durch neue Labels erzeuge man zwar Legitimation für das eigene Handeln. Wenn das aber nicht zu dem passe, was die Mitarbeitenden selbst wahrnehmen, laufe man Gefahr, in Zynismusfallen zu tappen. Angebote wie eine schöne Raumgestaltung, Elternabende oder Freizeitmöglichkeiten seien oft ein Zeichen von Hilflosigkeit. „Menschen in Organisationen riechen es sofort, wenn man nur weiße Salbe auf Wunden schmiert.“ Die Übertragung von Customer Experience nach innen sei auch deshalb problematisch, weil Mitarbeitende keine Kunden seien, sondern abhängig Beschäftigte. Viele Programme findet sie übergriffig. „Gierige Organisationen“ nennt Judith Muster Arbeitgeber, die vor den Gefühlen der Beschäftigten nicht haltmachen. „Es steht Unternehmen nicht zu, die Gefühlswelt der Mitarbeitenden zu bearbeiten – das ist nicht Teil des Arbeitsvertrags. Humaner sind die Organisationen, die den Menschen ignorieren.“

Prinzipiell sei es zwar sinnvoll, sich zu überlegen, wie man den Employer Lifecycle als HR managen könne. Neue Modebegriffe schadeten nicht, wenn sie ein Momentum erzeugten. Aber wer sich auf Schlüsselmomente fokussiere, mache die Erfahrung von Beschäftigten zum Event. Man versuche situative Lösungen für Strukturprobleme zu finden. „Unternehmen sollten lieber schauen, wo unproduktive Spannungen entstehen und diese adressieren. Das beste Programm und die tollste Veranstaltung helfen dabei nichts.“ Sich von der intrinsischen Motivation der Beschäftigten abhängig zu machen – das koste zudem Flexibilität. Sobald die Menschen im Herzen nicht mehr mitgingen, hätten Unternehmen ein Retention-Pro-

blem. Außerdem berge die EX-Denke die Gefahr, die Beschäftigten verändern zu wollen, indem man sie ständig mit Feedback-Mechanismen traktiere, anstatt die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie ihre Individualität leben können.

Vorsicht Verkünstelungsgefahr

Cawa Younosi, Head of People Germany von SAP, ist auch nicht rundum begeistert von der neuen Managementmode, allerdings aus etwas anderen Gründen. Die Idee sei gut, denn man habe auch als Konzern nicht unendliche Ressourcen. Wenn man die richtigen Momente identifizieren könnte, die „Wows“ und echte Effekte erzeugen, würde das anderswo Kosten sparen. „Es kann aber leicht passieren, dass man dabei die Realität verkünstelt. Wir nehmen das echte Leben ja auch nicht als einzelne Filmabschnitte wahr.“

In der Vergangenheit hatte SAP mit dem Konzept „Moments that matter“ experimentiert. Nun ist es seit dem Weggang von Frauke von Polier, ehemals COO People, still geworden um das Thema. Fragt man bei Cawa Younosi nach, lobt er das Prinzip: „Happy Employees sind gleich-

bedeutend mit Happy Customers.“ Um die Zufriedenheit hochzuhalten, müssten sich die Beschäftigten aber vor allem wertgeschätzt fühlen. Das drücke sich oft in Kleinigkeiten aus. Wenn jemand sich vegan ernähre, erwarte er oder sie auch ein entsprechendes Angebot in der Kantine. Bei SAP arbeiteten alle kundenorientiert und bereichsübergreifend – zum Beispiel beim Onboarding HR mit der IT. Deshalb brauche es keinen Vorstandsbereich, der das alles zentral steuere. „Mitarbeiterzufriedenheit ist keine Frage der HR-Organisation, sondern des Menschenbilds. Alle brauchen eine hohe Servicementalität den Mitarbeitenden gegenüber.“

Einfach mal machen

Den Hype um EX erklärt er sich vor allem mit den Veränderungen durch die Pandemie. „Für hochqualifizierte Spezialisten ist der nächste Arbeitgeber nur einen Klick entfernt. Wenn sie bei einem gleich guten Angebot bei SAP bleiben, haben wir einen guten Job gemacht.“ Von 2012 bis 2019 hat SAP die Mitarbeiterzufriedenheit im jährlichen Geschäftsbericht mit dem Gewinn in Relation gesetzt. Jedes zusätzliche Prozent Mitarbeiterzufriedenheit bedeutete 50 Millionen Euro mehr auf dem Konto. Für Cawa Younosi ist damit der Zusammenhang erwiesen – inzwischen verzichte man darauf, die Korrelation auszuweisen.

Mit langatmigen Prozessen sei jedenfalls in HR „kein Blumentopf mehr zu gewinnen“. Auch ein umfassendes „Customer Feedback“ mache noch keine guten Angebote. Bei SAP nutze man verschiedene Netzwerke als „Sounding Boards“, um laufend mit den Mitarbeitenden im Dialog zu bleiben. „Auf die Nachkommastelle kommt es nicht an, sondern auf gesunden Menschenverstand und Empathie.“ Manchmal müsse man einfach ins Machen kommen und je nach Rückmeldung Instrumente anpassen. Im Frühjahr rief SAP etwa ein Variété ins Leben, um Künstlerinnen und Künstler zu unterstützen, denen durch die Pandemie die Einnahmen wegbrachen. Eine Idee, zwei oder drei Telefonate und schon ging es los. Sowas könne kein Moments-that-matter-Prozess der Welt bewirken. „Die Mitarbeitenden sagen nicht, ich bin glücklich, weil ich einen super Touchpoint mit dem Arbeitgeber hatte. Sie sehen das Gesamtbild. Das heißt: Die Kontinuität macht's.“ ■



STEFANIE HORNUNG ist freie Journalistin und hat sich zuletzt intensiv mit Employee Experience befasst.