

Erlebniswelt Arbeitsplatz



Digitalisierung, Diversität, sozio-ökologische Entwicklungen, Coronakrise: Veränderungen sind in der Arbeits- und Businesswelt inzwischen der Normalzustand. Unternehmen müssen dafür Bestandsgeschäft und Innovation im Sinne von Ambidextrie beidhändig managen. Wie kann ein Konzept für Employee Experience bei dieser anspruchsvollen Herausforderung unterstützen?

Von Jutta Rump und Marc Wagner

● Die Idee des Managementansatzes „Employee Experience“ kommt aus dem Marketing und von der sogenannten „Customer Experience“: Demnach zählt hier wie da die positive Erfahrung der Zielgruppe, im Fall der Employee Experience eben die der Beschäftigten. Doch damit daraus ein Konzept wird, das über Mitarbeiterzufriedenheit hinausgeht und auch auf Kundenzufriedenheit und Zukunftsfähigkeit der Organisation einzahlt, zählen nicht nur Wohlfühlfaktor und reibungslose Prozesse. Es braucht ein hohes Maß an Kompetenzen, Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit aller Beteiligten sowie große Beweglichkeit der Organisation.

Eine solche Employee Experience zeigt sich einerseits am Kompetenzniveau der Beschäftigten als Individuum, aber auch kollektiv als Gruppe. Außerdem geht es um ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende ihr Potenzial im Sinne des Unternehmens und zum maximalen Kundenmehrwert optimal entfalten können. Employee Experience ist mit zwei Dimensionen verbunden:

- Employee Experience als Personal Approach
 - Employee Experience als Organisational Approach
- Um diese beiden Dimensionen von Employee Experience abzubilden, sind vier unterschiedliche Handlungsfelder entscheidend.

Unternehmen in der Neuen Normalität: Das Zielbild

Zunächst brauchen Unternehmen dafür ein klares Zielbild. Generell gilt: Veränderungen werden heute zum Normalzustand. Daraus resultiert mehr denn je: Viele Unternehmen müssen sich das strategische Ziel der Ambidextrie setzen. Ambidextrie im Unternehmen und im organisationalen Kontext ist die Fähigkeit, Innovationen beim Bestehenden (Exploitation) und neuartige Innovationen im Sinne von Erfindungen (Exploration) gleichzeitig in der Organisation zu verfolgen.

Im Zielraum der Neuen Normalität spielen jedoch auch Weiterhin Effizienz und Effektivität als ökonomischer Zielkorridor eine Rolle. Dabei stehen zwei Fragestellungen im Fokus:

- Mache ich es richtig? Effizienz bezeichnet einen verantwortungsvollen, zielorientierten Umgang mit Ressourcen sowie nachhaltigen Ressourceneinsatz.
- Mache ich das Richtige? Effektivität ist mit Kundenorientierung, Kundenmehrwert und Kundenbegeisterung verknüpft.

Jedes ökonomische Konzept und jede erfolgreiche Strategie steht und fällt mit den Kunden. Es reicht in einem starken Wettbewerb nicht mehr aus, Kunden zufriedenzustellen, vielmehr ist die heutige und künftige Zielgröße, Kunden zu begeistern und zu überraschen. Um dies zu erfüllen, muss ein Unternehmen „die Extrameile gehen“. Dies ist die Verbindung zur Employee Experience: Unternehmen brauchen motivierte, kompetente und engagierte Mitarbeitende, die genügend Zeit und finanzielle Spielräume haben. Es geht also darum, die vorhandenen Ressourcen (Manpower, Zeit, Geld) zielgerichtet, nachhaltig und verantwortungsvoll einzusetzen (siehe Abbildung auf Seite 26).

Ein derart multi-perspektivisches Zielbild mit den vier Gestaltungsformen im Fokus zu haben, ist anspruchsvoll. Unternehmen können jedoch von Wechselwirkungen der verschiedenen Perspektiven profitieren: Innovationen können zur Kundenbegeisterung beitragen, ebenso wie Verbesserungen und Optimierungen des bestehenden Portfolios oder bestehender Prozesse. Demgegenüber kann Kundenbegeisterung Mitarbeitende motivieren, sich neuen Themen und Optimierungen zuzuwenden. Das Verhalten der Kunden setzt Impulse für Innovationen. Darüber hinaus kann ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen als Zielgröße zu Erfindungen und Verbesserungen führen. Zum einen können Unternehmen Ressourcen im Innovationsprozess zielgerichteter einsetzen. Zum anderen können Erfindungen und Optimierung zur Ressourcenschonung beitragen.

Um die Ziele im Zielspektrum von Exploration und Exploitation sowie von Effektivität und Effizienz zu konkretisieren, eignet sich die Methode OKR (Objectives and Key Results). Anhand der vorgegebenen Objectives formulieren die Mitarbeitenden ihre eigenen Key Results – zum Beispiel nach der bekannten

SMART-Regel (S = Spezifisch; M = Messbar; A = Ambitioniert; R = Realistisch; T = Terminiert). Feste KPIs zu formulieren, kann hier angesichts des komplexen und ambitionierten Zielbilds, also durch die verschiedenen Wechselwirkungen, kontraproduktiv und nicht agil genug sein.

Aktivitäten und Abläufe der Employee Experience: Die Prozesse

Die Prozesse sind der Weg zum Ziel. Um sich dem Zielbild mit den vier Ausrichtungen zu nähern, ist zunächst eine Prozessanalyse notwendig. Die zentrale Fragestellung ist dabei, welche Tätigkeiten und Prozesse wie gestaltet sein sollten, um den Zielen von Exploration, Exploitation, Kundenbegeisterung und Ressourcenschonung zu erreichen. Dafür können sich Unternehmen folgende Fragen stellen:

- Welche Tätigkeiten und Prozesse sollten wir reduzieren und auf welche verzichten?
- Welche Tätigkeiten und Prozesse können wir auslagern oder automatisieren?
- Welche Tätigkeiten und Prozesse können wir vereinfachen?
- Welche Tätigkeiten und Prozesse sollten wir ausbauen oder ganz neu schaffen?
- Wie müssen wir die Prozesse organisieren, um verantwortungsvoll und zielorientiert mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen?

Damit wird deutlich: Für Unternehmen geht es um eine Bestandsaufnahme, welche Aktivitäten und Abläufe überhaupt sinnvoll sind und inwiefern sie Technologien oder externe Dienstleister besser erledigen können. „Make or Buy“ oder „Make or System“

sind zentrale Entscheidungen, die zum einen den Ressourceneinsatz bestimmen und zum anderen den Kundennutzen berücksichtigen müssen. Es gilt: Wenn Unternehmen Tätigkeiten und Prozesse (teil)automatisieren und/oder auslagern, werden Ressourcen frei, die sie dann für die erfolgskritischen Make-Tätigkeiten und -Prozesse einsetzen können. Es geht darum, Kernkompetenzen zu entwickeln und zu vertiefen. Das erhöht die Chance, innovativ sein zu können und Kunden zu begeistern.

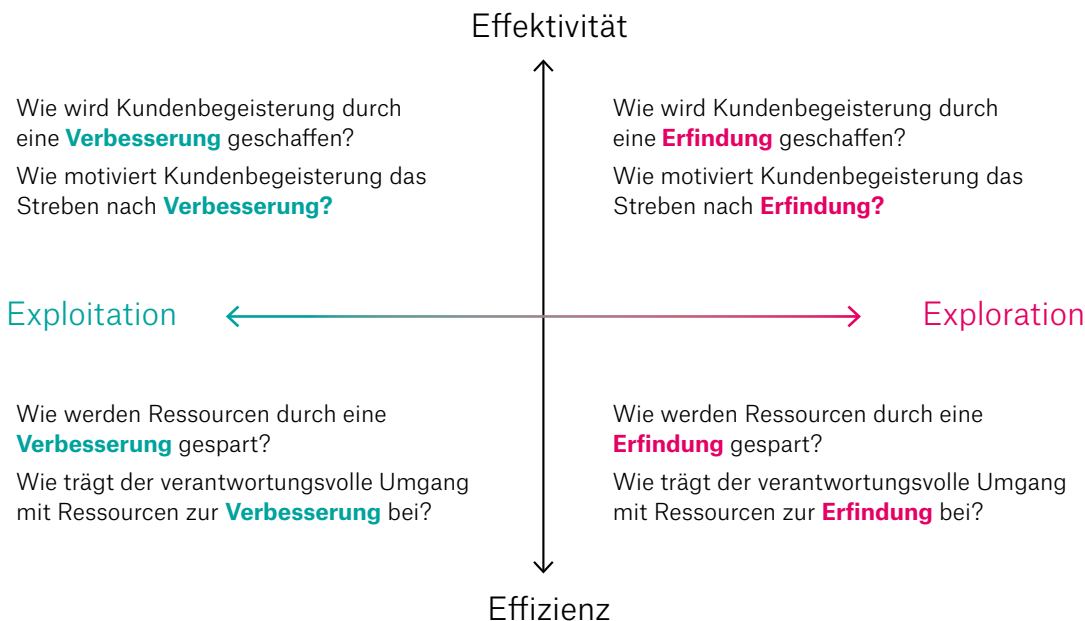
Zusammenarbeit durch Employee Experience: Die Teams

Um nach vorn zu denken und den maximalen Kundenwert zu erreichen, ist auch die Zusammensetzung und die Arbeitsweise von Teams entscheidend. Teammitglieder müssen alle für den Prozess und die Tätigkeiten relevanten Qualifikationen und Perspektiven abdecken. Je nach Prozess, Aufgabenstellung und Ziel können die benötigten Qualifikationen und Erfahrungen unterschiedlich sein. Insbesondere bei übergreifenden Tätigkeiten und Prozessen braucht es eine cross-funktionale Zusammenarbeit, die sich in der Zusammensetzung der Teams widerspiegelt.

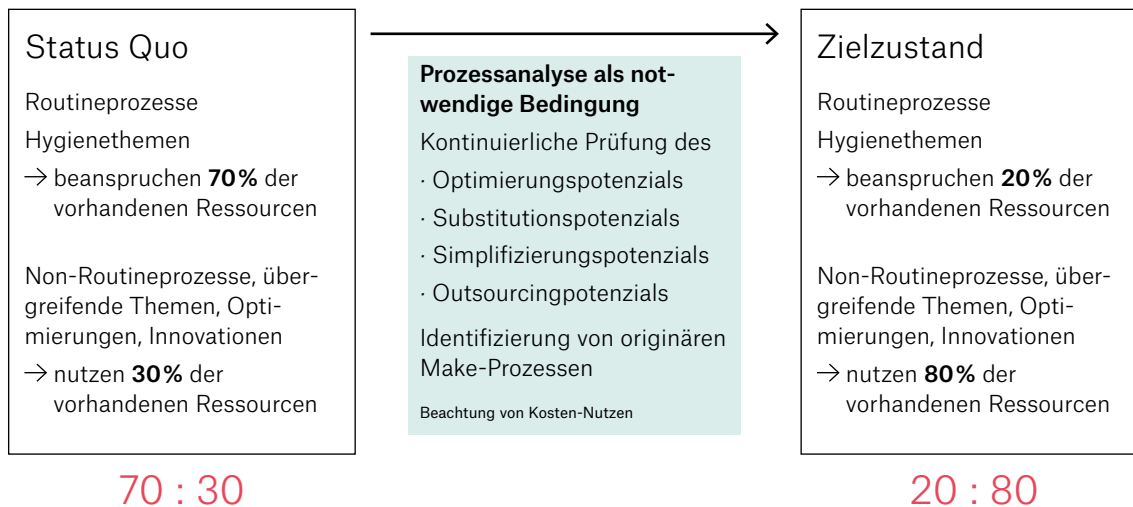
Da die Ziele in der Regel mit laufenden Optimierungen, Verbesserungen und Innovationen verbunden sind, sind agile Arbeitsmethoden und -formen als organisationales Prinzip der Teams von Vorteil.

Hilfreich ist auch, wenn Unternehmen ihre Teams stärken und talentorientiert zusammenstellen, also auf deren Employability achten. So können Teams erfolgskritische Prozesse am besten bewältigen. Employability beinhaltet die drei Dimensionen „Kompetenzen und Qualifikationen“, „Gesundheit und Wohlbefinden“ sowie „Motivation und Identifikation“. Kompetenzen und Qua-

Multiperspektivisches Zielbild in der Neuen Normalität



Ressourcenverteilung: Status Quo und Zielbild



lifikationen tragen dazu bei, dass Mitarbeitende ihre Aufgaben bestmöglich bearbeiten (Inputfaktoren). Um Kundenzufriedenheit oder sogar Kundenbegeisterung durch Innovationen zu erreichen, müssen die Beschäftigten sich vor allem mit ihrem Unternehmen und ihren Aufgaben identifizieren. Identifikation ist der Hebel, um sich von einer „guten“ Prozessbewältigung und Aufgabebearbeitung zu einer „bestmöglichen“ zu steigern. Gesundheit und Wohlbefinden stellen wiederum einen Rahmenfaktor dar: Nur Mitarbeitende, die gesund sind und sich wohlfühlen, können jeden Tag den Anforderungen standhalten und „ihr Bestes geben“.

Employability ist außerdem verknüpft mit Empowerment. Nur wenn eine Organisation die Beschäftigungsfähigkeit kontinuierlich stärkt und fördert, bleiben die Kompetenzen und Qualifikationen für sich ändernde Herausforderungen relevant. Dies veranschaulicht die folgende Gleichung:

$$\text{Employability} + \text{Empowerment} = \text{Exzellenz (3 E)}$$

Nur mit einer ständigen Talent- und Stärkenorientierung sind Mitarbeitende willens und in der Lage, immer mitzudenken, über den Tellerrand hinauszuschauen, aktiv Veränderungen anzustoßen und sich lebenslang weiterzuentwickeln und zu lernen. Das ist ein sich selbst verstärkender Kreislauf: Beschäftigungsfähige Mitarbeitende tragen zur Kundenbegeisterung und zu Innovationen bei, was sie wiederum bestätigt und motiviert. Diese Perspektive ist individuell verschieden, deshalb sollten Unternehmen die Interessen der Mitarbeitenden, ihre Sozialisationsmuster, Lebensphasen sowie persönlichen Situationen und Hintergründe berücksichtigen.

Kompetenzheimat von Employee Experience: Die Struktur

Aus dem Zielbild, den Prozessen und der Zusammenarbeit mit den Teams leiten sich Kompetenzbedarfe ab, die sich in der Aufbauorganisation abbilden. Es gibt zahlreiche Strukturlogiken, die

hier zum Einsatz kommen können. Die traditionelle Funktionalorganisation hat ihre Berechtigung, ebenso wie die Spartenorganisation, Matrixorganisation oder Projektorganisation.

Für die Logik von Employee Experience erscheint die Clustering im Sinne einer New-Work-Struktur als besonders geeignet. Sie umfasst vier Cluster:

- Mensch und Organisation
- Prinzipien und Regeln
- Technologien und Daten
- Raum und Plattform

Innerhalb der Cluster sind Mitarbeitende mit dem entsprechenden Spezialistenwissen und Know-how tätig, die originäre Prozesse für diese Bereiche bearbeiten. Die Cluster mit ihren Wissens- und Know-how-Trägern helfen agilen, interdisziplinären Teams, übergreifende und cross-funktionale Aufgaben und Prozesse zu bewältigen. Die Cluster sind somit für die jeweiligen Themengebiete die „Kompetenzheimat“.

Employee Experience braucht neue Ressourcenverteilung

Wenn Unternehmen Employee Experience nach diesem Konzept ganzheitlich umsetzen möchten, beinhaltet dies eine neue Ressourcenverteilung. Employee Experience braucht Zeit und Manpower. Dies ist in vielen Unternehmen ein wunder Punkt.

In der Regel verbrauchen Unternehmen 70 Prozent der Ressourcen in Routineprozessen und -tätigkeiten. 30 Prozent der Ressourcen stehen für Aufgaben und Tätigkeiten zur Verfügung, die im Kontext von Innovation, Qualitätsverbesserungen und Kundenbegeisterung wichtig sind. Diese Ressourcenverteilung ist deshalb immer mit Silodenken verbunden.

Für Ambidextrie und die Perspektiven von Effektivität und Effizienz müssen Unternehmen die Gewichtung umdrehen:

- 20 Prozent der Ressourcen stehen für Routineprozesse und -tätigkeiten bereit.

- 80 Prozent der Ressourcen fließen in Aufgaben und Tätigkeiten, die zu Innovation, Qualitätsverbesserungen und Kundenbegeisterung beitragen.

Hier wird also eine Lücke zwischen Soll und Ist sichtbar. Diese Polarität stellt ein permanentes Konfliktfeld dar, ist eine Quelle von Frustrationen und fühlt sich für alle Beteiligten anstrengend an. Wenn es zu keiner Lösung kommt, werden zum einen die Mitarbeitenden an ihre Belastungsgrenzen gelangen, ihre Motivation und Identifikation abnehmen, ihre Produktivität sinken, Krankenstände steigen oder Fluktuationen zunehmen. Zum anderen können Organisationen die unternehmenspolitischen Zielgrößen nicht erfüllen – in der Folge leiden Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit. Es besteht die Gefahr, dass Employee Experience scheitert.

Unternehmen können dieses Konfliktfeld am besten mit einer Prozessanalyse meistern. Die Prozesse und Tätigkeiten müssen sie konsequent vor dem Hintergrund der Ressourcen und der Zielsetzung analysieren und (um)gestalten. Um die vorhandenen Ressourcen zielorientierter einzusetzen, empfiehlt es sich, einen Teil der Routineprozesse auszulagern, zu vereinfachen oder passende Technik dafür einzusetzen. Es braucht einen

Das Konzept der Employee Experience geht über Mitarbeiterzufriedenheit hinaus. Es zahlt auch auf Kundenzufriedenheit und die Zukunftsfähigkeit der Organisation ein.

umfassenden Ansatz, der konsequent die Ressourcen umverteilt – und einen Shift von 70 : 30 auf 20 : 80 ermöglicht (siehe Abbildung auf Seite 87 oben).

Nicht ohne die Beschäftigten

Aktuell fokussieren viele Unternehmen vor allem das Bestands-geschäft – die Exploitation. Sie versuchen zudem, ihre Prozesse effizienter zu gestalten. Damit auch Exploration und Effektivität zunehmen, ist noch einiges zu tun. Es genügt nicht, ein ganzheitliches Konzept für Employee Experience am Reißbrett zu entwerfen. Um es auf die Straße zu bringen, kommt es insbesondere auf das Commitment der Beschäftigten an. Unternehmen müssen ein Zukunftsbild entwerfen, wie die Arbeit für bestimmte Arbeitsprofile wie Softwareentwickler, Zentralfunktion oder Vertrieb aussieht. Doch selbst dann gilt es zu bedenken: Organisationen haben immer ein gewisses Beharrungsvermögen. Deshalb ist es entscheidend, dass Führungskräfte diesen Weg anstoßen. Dann steht und fällt das Ergebnis damit, inwiefern sich Mitarbeitende auf das Neue einlassen und die Handlungsfelder von Employee Experience mit Leben füllen. Wenn Beschäftigte erkennen, dass sie Freiheitsgrade und Spielräume haben, steigt die Chance, dass sie sich beteiligen. Partizipation als gelebte Realität ist also ein Muss. Das Verhalten des Topmanagements muss diese Partizipation mittragen und auch „aushalten“. Darüber hinaus bedarf es Klarheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich der Ursachen, Gründe und Entwicklungen eines solchen Konzepts. Kontinuierliche Information und Kommunikation auf allen Kanälen mit zielgruppenspezifischer Ansprache sind deshalb das A und O. Dazu braucht es Vorbilder. Zudem ist es wichtig zu wissen, „wo die Beschäftigten herkommen“, also in welchen Konstrukten sie bisher gearbeitet haben. Employee Experience heißt auch, diese Erfahrungen wahrzunehmen und wertzuschätzen.

Über dieses Konzept

Marc Wagner und Professor Dr. Jutta Rump haben dieses Konzept für Employee Experience anhand der Notwendigkeit und strategischen Ausrichtung des Unternehmens Fiducia & GAD IT AG entwickelt. Es löst sich von anderen Ansätzen zu dem Thema und versucht eine Einordnung in den Gesamtzusammenhang eines Unternehmens. ■■■



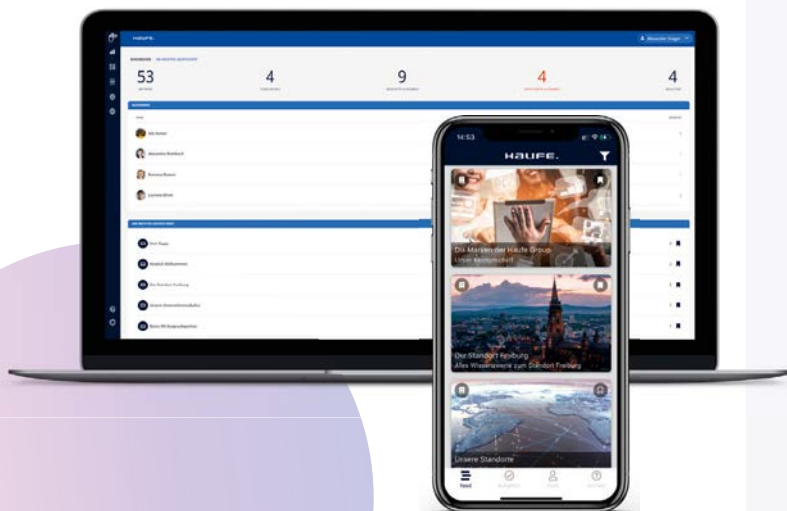
PROF. DR. JUTTA RUMP ist Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability in Ludwigshafen IBE und in diversen Kommissionen und Verbänden auf Bundes- und Länderebene vertreten.



MARC WAGNER ist Head of Employee Experience der Fiducia & GAD IT AG und arbeitet daran, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende ihr Potenzial optimal nutzen können.

STARTKLAR MIT HAUFE MY ONBOARDING

Erfolgreiches und strukturiertes
Onboarding neuer Mitarbeiter ab
der Vertragsunterschrift



Wirkungsvolle Unterstützung für neue Mitarbeiter:

- › Digitale Onboarding Prozesse
- › Erfolgreiche Einarbeitung & Integration
- › Begeisternde Onboarding Experience

Jetzt informieren
www.myonboarding.de