

Blind in den Experience- Wettbewerb?

Mit einer guten Employee Experience verschaffen sich Unternehmen einen Marktvorteil – durch positive Effekte auf verschiedenen Ebenen. Doch oftmals sind die Grundlagen dafür nicht präzise genug. Wie Arbeitgeber einen Blindflug vermeiden können.



● Ob man es wahrhaben will oder nicht: Unternehmen sind heute Teil einer Experience Economy. Sie stehen im harten Wettbewerb – nicht nur der Produkte und Dienstleistungen, sondern auch der Erfahrungen, die Kunden und Mitarbeitende machen, wenn sie mit dem Unternehmen zu tun haben.

Die großen Umbrüche unserer Zeit (Stichworte: Pandemie, neue Arbeitsformen, ökonomische und politische Krisen, Generations- und Wertewandel) fordern Organisationen und ihre Beschäftigten. Deshalb wenden sich Arbeitgeber verstärkt ihren Mitarbeitenden zu. In einem McKinsey-Artikel war kürzlich zu lesen: „Wer nicht weiß, wovor Mitarbeitende fliehen und wozu sie sich hingezogen fühlen, entzieht dem gesamten Business die Basis.“ Deshalb gilt es, die Mitarbeitererfahrungen zu managen. In diesem Artikel nenne ich das „Employee Experience“, kurz EX.

Wer es hiermit ernst meint und sich aktiv über EX gegenüber dem Wettbewerb differenzieren möchte, muss das Unternehmen insgesamt erfahrungszentrierter machen. Das erfordert eine nachhaltige Kraftanstrengung. Unternehmen benötigen gute Sensoren, um das richtige Ziel zu setzen und zu erreichen. Im Blindflug wird es niemand schaffen.

Mitarbeiterzentrierung ist nicht gleich Experience-Zentrierung

Human Resources mit einem großen „H“ oder P&O mit einem großen „P“ – Personalabteilungen haben von Natur aus eine Funktion, die sich auf Mitarbeitende fokussiert: All ihr Tun dreht sich um die Beschäftigten. In Zeiten massiven Wandels hören sie den Mitarbeitenden mehr zu (Employee Listening) und analysieren ihre Daten mehr denn je (People Analytics). Sie legen neue Arbeitsmodelle auf (hybrid, agil), überarbeiten die HR-Produkte (zum Beispiel Remote Onboarding) und investieren in neue IT-Tools für Mitarbeitende.

Das ist alles gut und richtig, macht Unternehmen aber noch lange nicht zu einer Experience-zentrierten Organisation. Tatsache ist: Arbeitgeber wissen viel über Mitarbeitende, aber (fast) nichts über deren Erfahrung bei der Arbeit. Ohne dieses Wissen laufen sie Gefahr, sich blind in die Experience Economy zu stürzen. Mit besten Absichten, aber falschen Prämissen greifen sie Employee Experience als Trend auf. Das kann viel Geld und Ressourcen kos-

Die im Artikel verwendeten Zahlen und Fakten beruhen auf einer Datenbasis von drei Millionen Experience-Datensätzen und entsprechenden validierten Freitext- und Regressionsanalysen der EX Intelligence Solution von Fount.



VOLKER JACOBS ist ein international agierender Vordenker für Employee Experience. 2021 zeichnete das Personalmagazin den CEO und Gründer des EX-Beratungsunternehmens TI People und Gründer von Fount, eines Anbieters von SaaS-Lösungen für Employee Experience Management, als „führenden HR-Kopf“ aus.

ten – und dennoch scheitern. Die Verantwortlichen für Employee Experience (EX-Koordinatoren) sind nur dann erfolgreich, wenn sie durch ihr Tun die Employee Experience tatsächlich verbessern. Hand aufs Herz: Das gelingt heute erst den allerwenigsten.

Um im Experience-Wettbewerb zu bestehen, braucht es vier Dinge: einen Perspektivenwechsel, Experience Intelligence, Skalierbarkeit und die richtige Vision.

Experience-Zentrierung erfordert einen Perspektivenwechsel

Da EX-Koordinatorinnen und -Koordinatoren in neun von zehn Unternehmen Teil der HR-Organisation sind, werden EX-Prioritäten häufig nach HR-Maßstäben gesetzt. Um einen nachhaltigen Experience-Wettbewerbsvorteil zu erzielen, ist die HR-Perspektive jedoch die falsche. Was heißt es dann, einen echten Perspektivenwechsel einzunehmen? Stellen Sie sich folgende Szene vor: Vater und Mutter stehen vor dem Bettchen ihres Babys und freuen sich riesig, wie es ein über ihm angebrachtes Mobile anstarrt. Die Perspektive des Neugeborenen ist eine andere: Es sieht von unten nur schemenhaft die Hinterteile von Mobile-Figuren. Das mag für das Kind auch interessant sein, aber nicht zwingend – und in jedem Fall nicht so, wie die Eltern vermuten.

Wenn Unternehmen entscheiden, welche Erfahrungen sie zuerst verbessern und wie sie das anstellen möchten, sollten sie die Mitarbeitenden also mit an den Tisch holen. Zunächst müssen EX-Koordinatoren aufzeigen können, welche Erfahrungen Mitarbeitende in einem bestimmten Kontext machen – und dort ansetzen, wo Mitarbeitende Erfahrungen besonders wichtig finden und schlecht bewerten. Steht diese schlichte Information nicht zur Verfügung, setzt in der Regel die „bestbezahlte Meinung im Raum“ die Prioritäten – meist nach der vom Leitungsteam festgelegten HR-Agenda.

Der Perspektivenwechsel weg von der HR-Organisationsdenke hin zur Mitarbeiter-Experience-Denke ist in anderen Bereichen inzwischen gut gelungen: Marketing, Vertrieb und Service setzen Prioritäten regelmäßig so, dass sie die Kundenerfahrung (Customer Experience) am effektivsten verbessern. Die Verantwortlichen hatten inzwischen 15 Jahre Zeit zu lernen, wie das geht. Dazu gehört auch, die richtigen Prioritäten zu setzen und den Erfolg solcher Experience-Verbesserungen zu messen. Hier gibt es für EX einiges zu lernen.

Experience-Zentrierung durch Experience Intelligence

Ein solcher Perspektivenwechsel ist ohne echte Experience-Daten nicht machbar. Auch wenn Daten vorhanden sind und Unternehmen in neue Mess- und Befragungstechnologien für laufendes Mitarbeiter-Feedback investieren – es gilt, was eingangs gesagt wurde: Wir wissen viel über Mitarbeitende, aber (fast) nichts über ihre Experience.

Ähnlich wie es die Customer-Experience-Kollegen schon lange tun, müssen auch die EX-Verantwortlichen eine Experience-Verbesserung nachweisen und den Geschäftswertbeitrag von Employee Experience belegen können. Das geht natürlich nur, wenn Unternehmen die tatsächliche Experience der Mitarbeitenden messen und analysieren. Die Experience Economy braucht eine neue Währung: Kennzahlen für Employee Experience. Außer-

dem sind Analysemodelle vonnöten, die Experience-Verbesserung mit dem Geschäftserfolg verknüpfen. All das ist „Experience Intelligence“. Ohne sie setzen Unternehmen die falschen Prioritäten oder verlieren die Bereitschaft des Business, in eine Verbesserung von Experiences zu investieren.

Was ist konkret zu tun? Experience Intelligence beginnt mit einer Ist-Aufnahme der täglichen Arbeitserfahrungen von Mitarbeitenden, die als besonders wichtig und gleichzeitig als besonders schlecht wahrgenommen werden. Aus dieser schlechten Information lässt sich eine Menge ableiten. An einem Beispiel für „Gender Diversity & Inclusion Experience“ durchdekliniert, hieße das: Wenn ein Unternehmen wüsste, welche Momente der täglichen Arbeit für Frauen in Technologieberufen besonders wichtig sind, in welchen dieser Momente diese Frauen regelmäßig schlechte Erfahrungen machen und dass diese Erfahrungen signifikant schlechter sind als die von Männern in Technologieberufen – dann und nur dann sehen Unternehmen plötzlich ein klares Handlungsfeld für eine Experience-Verbesserung.

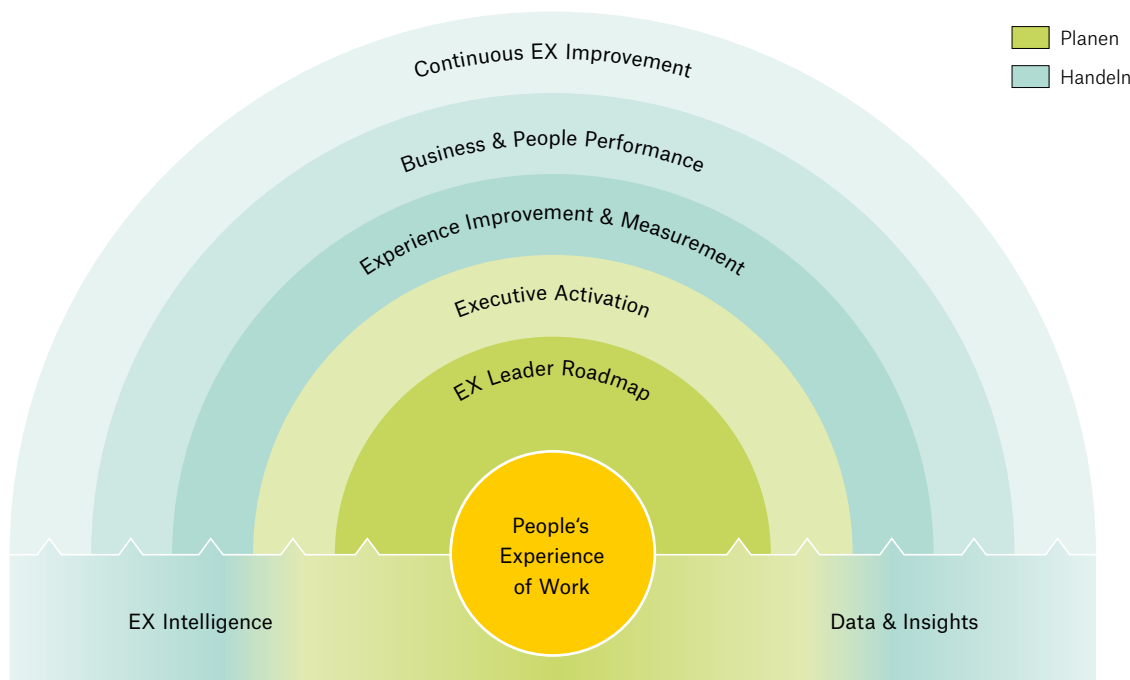
Diese EX-Intelligence-Daten können zudem den Nachweis des Wertbeitrags von Employee Experience liefern. Aus den Daten und Analysen von TI People wissen wir, dass Interaktionen bei der Arbeit, die gemessen an den persönlichen Werten und Bedürfnissen von Mitarbeitenden besonders nützlich, einfach und angenehm sind, die Arbeitsproduktivität steigern und das Fluktuationsrisiko senken. Diesen Nachweis haben wir für verschiedene Teams im Unternehmen erbringen können, zum Beispiel für Kundenteams, interne Service-Teams und Produktent-

wicklungsteams. Dort haben sich Performance-KPIs wie kreative Lösung von Kundenproblemen, die verbrachte Zeit mit Kunden, die Akzeptanz von IT-Lösungen aufseiten der Mitarbeitenden, Selbstverantwortung und Kollaboration deutlich verbessert und die Bereitschaft, im Unternehmen zu bleiben, erhöht. EX Intelligence setzt Arbeitsproduktivität von Mitarbeitenden frei, ihr Engagement steigt und die Unternehmensleistung nimmt zu – und zwar sichtbar, auch in finanziellen Ergebnissen. So können EX-Koordinatoren die ersten (oft kleinen) Erfolge nachweisen. Das verschafft ihnen die Zeit und Ressourcen, die sie benötigen, um das Unternehmen als Ganzes Experience-zentrierter zu machen. EX Intelligence ist also auch eine Jobgarantie für EX-Koordinatoren.

Experience-Zentrierung skalieren

Das ist jedoch nur die Basis. Experience-Zentrierung wird in (großen) Unternehmen nicht vom Himmel fallen und auch nicht mit einer einzigen großen Kraftanstrengung gelingen (Transformationsprojekt). Stattdessen wird EX-Zentrierung schrittweise entstehen. Der Anfang ist häufig nicht schwer. Natürlich können EX-Koordinatoren einzelne Mitarbeitererfahrungen mit Design Thinking, guter qualitativer Forschung und einem entsprechend geschulten Team effektiv verbessern. Das genügt in der Experience Economy aber nicht als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Unternehmen müssen die Erfahrungen von Mitarbeitenden zudem laufend und überall verbessern. Dafür sind Design-Thinking-Projekte nicht geeignet. Obwohl Design

Experience-Zentrierung anhand des Horizonte-Modells



Thinking immer Teil der Lösung für EX-Verbesserungen ist, geht es nicht ohne ergänzende, skalierbare Lösungsansätze.

Ich beschreibe ein solches Vorgehen gerne als „groß denken, klein anfangen und in Iterationen hochskalieren“. Das Ziel des Hochskalierens muss schon im großen Denken angelegt sein. Ein gutes Vorgehensmodell für EX-Koordinatoren bieten die „Fünf Horizonte von EX“:

1. Der erste Horizont (EX Leader Roadmap) zielt darauf ab, die Experience-Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit dem Reifegrad der Organisation in Einklang zu bringen, sprich, realistische Ziele mit einem machbaren Vorgehen zu verknüpfen. Um die EX Roadmap zu entwickeln, nehmen EX-Koordinatoren häufig Coaching in Anspruch, vernetzen sich mit Customer-Experience-Verantwortlichen und Gleichgesinnten in anderen Unternehmen.

2. Der zweite Horizont (EX Activation) konzentriert sich darauf, die verantwortlichen HR- und Business-Führungskräfte für ein Experience-zentriertes Unternehmen zu begeistern. Dazu müssen EX-Koordinatoren für jeden Geschäftsbereich ein spezifisches Wertversprechen liefern. Für Führungskräfte im Vertrieb geht ein solches eher in Richtung „bessere EX schafft bessere Customer Experience“. Für Logistikleitende kann die Botschaft lauten: „Bessere EX reduziert die Frühfluktuation.“ Um diesen Horizont zu erreichen, kommen häufig interaktive Inspirations- und Lernformate für HR- und Business-Führungskräfte zum Einsatz.
3. Horizont drei (Experience Improvement & Measurement) schafft die Grundlage für tatsächliche, quantitativ belegbare Experience-Verbesserung für die Mitarbeitenden. EX-Koordinatoren legen hierfür eine EX-Messstrategie fest, analysieren EX-Daten auf Verbesserungspotenzial und gehen erste Schritte zur EX-Verbesserung – entweder schnelle Sofortmaßnahmen, die HR, IT, Facility Management oder andere interne Teams durchführen, oder umfangreichere Design-Projekte, die sie gemeinsam mit den Leitungsteams einzelner Geschäftseinheiten starten.
4. Für den vierten Horizont (Business & People Performance) arbeiten EX-Koordinatoren mit People-Analytics-Teams zusammen. Gemeinsam nutzen sie den Datenschatz der EX Intelligence. Sie modellieren den Geschäftswerteinfluss der erzielten EX-Verbesserungen, zum Beispiel durch multiple lineare Regression, ein statistisches Verfahren. Damit lässt sich berechnen, wie sich verschiedene Mitarbeitererfahrungen auf Geschäftskennzahlen wie Kundenzufriedenheit oder Fluktuation auswirken.
5. Im fünften Horizont (Continuous EX Improvements) injizieren EX-Koordinatoren Employee Experience schließlich in den Blutkreislauf des Unternehmens. In diesem Horizont entstehen zwei Dinge: ein geschlossener EX-Regelkreis und die Mitverantwortung der Führungskräfte für Employee Experience im Gesamtunternehmen. Hierfür bieten EX-Koordinatoren einzelnen Geschäftseinheiten zwei Services an: einen Transparenzservice (auf Basis von EX Intelligence), der Verbesserungspotenzial ausweist, und einen Befähigungsservice, der die einzelnen Geschäftseinheiten in die Lage versetzt, EX-Verbesserungen vorzunehmen. So wird EX zum integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung und -kommunikation. Das macht das Management von EX skalierbar.

Experience-Zentrierung braucht eine unternehmensweite Vision

Wenn bis hierhin eines deutlich geworden ist, dann, dass Employee Experience keine kleine Sache ist. Der vorgestellte Perspektivenwechsel, EX Intelligence als Basis und der Weg zur Skalierbarkeit von EX in fünf Horizonten machen deutlich, dass eine Reise hin zu Experience Economy eine Weile dauern wird. Die Reiseroute ist gespickt mit Stolperfallen. Diese lauern nicht nur im Datenmanagement, sondern auch bei der Koordination von EX-Anstrengungen im Unternehmen. Es gilt, einem gemeinsamen Bild zu folgen und daran zu arbeiten, dass alle Beteiligten bereichsübergreifend an einem Strang ziehen.

Um durchzuhalten, sind Erfolge auf der Strecke notwendig, aber nicht hinreichend. Entscheidend ist eine verständliche und attraktive Vision, die den Employee-Experience-Anstren-

Arbeitgeber
wissen viel
über ihre
Mitarbeitenden,
aber
fast nichts
über deren
Erfahrung bei
der Arbeit.

gungen im Unternehmen die Richtung vorgibt. Eine solche Vision muss natürlich jedes Unternehmen individuell für sich formulieren. Wir sehen aber in unserer Arbeit bei TI People immer zwei zentrale Komponenten, die sich um spezifische Personengruppen drehen: die Mitarbeitenden und die Investoren des Unternehmens.

Hinter dem Mitarbeiteranteil der Vision verbirgt sich der Grundgedanke, dass Menschen – wenn sie schon arbeiten müssen – dies auch gerne tun, solange ihnen nichts im Weg steht, das sie als nutzlos oder umständlich betrachten, zum Beispiel zu lange auf eine Antwort zu warten, unsinnige Regelwerke, komplizierte interne Abläufe, schlechte Arbeitsausstattung, uninformierte Vorgesetzte oder schlechte Stimmung in Teambesprechungen. Wenn Unternehmen ihnen solche und ähnliche Hindernisse aus dem Weg räumen, sind Menschen gerne produktiv. Dann fühlen sie sich wohl bei der Arbeit. Sicher gelingt das nicht an jedem Tag und bei jeder Aufgabe, aber es trägt als Prinzip und Leitgedanke.

Der ergänzende Investorenteil der EX-Vision könnte sich in dem folgenden Bild ausdrücken: Auf der Hauptversammlung des Unternehmens oder auf einer Kundenveranstaltung sprechen CEO und Vertriebsvorstand ausführlich und mit Beispielen

über Employee Experience – darüber, welche Erfahrungen Mitarbeitende benötigen, um erfolgreich für Kunden arbeiten oder Geschäftswert generieren zu können. Durch dieses Bild drückt sich auch ein gesellschaftlicher Wertewandel aus: vom reinen Shareholder-Value-Denken hin zu einem neuen Zielgefüge, das auch kunden-, mitarbeiter- und lieferantenbezogene sowie gesamtgesellschaftliche Ziele berücksichtigt. Damit wird EX zum Bestandteil des Steuerungssystems im Unternehmen als Ganzes und gehört zu seiner Leistungsdefinition und Kommunikation.

Beide Komponenten einer Employee-Experience-Vision werden nicht ad hoc erreichbar sein. Sie sind als Leitstern für die Organisation zu denken – hin zu Experience-Zentrierung, zu einem attraktiveren Werteversprechen für Mitarbeitende (EVP – Employment Value Proposition), zu besseren Differenzierungsmöglichkeiten an den Märkten und zu höherer Arbeitsproduktivität. Damit ist Employee Experience kein Modebegriff oder Schlagwort, sondern eine unternehmerische Notwendigkeit. Die Unternehmen werden sich der Experience Economy stellen müssen. Das tun sie besser nicht im Blindflug, sondern mit offenen Augen. Die Voraussetzung dafür ist eine Experience Intelligence, die Erfahrungen messbar macht. ■■■

Grüne Mobilität vorantreiben!

Dienstradleasing mit Lease a Bike. Profitieren auch Sie und Ihre Angestellten von vielen Vorteilen.



Umwelt schützen
und Beitrag zur grünen Mobilität leisten



Vitale, fitte und motivierte
Angestellte



Beliebtester
Mitarbeiterbenefit



Mehr als 100 % kostenfrei
für Unternehmen



Freie Wahl des Fahrradtyps
und der Marke



Bis zu 40% Ersparnis
gegenüber einem Kauf

**Kosten sparen.
Klima schützen.
Motivation steigern.**

**Jetzt
Leasing-
angebot
checken!**

Mehr Infos unter
lease-a-bike.de

**lease
a bike**

Kundenservice
Deutschland:
(+49) 04471 967 3333
info@lease-a-bike.de

