



Alles wird andere

Wieso Employee eXperience
jetzt wichtiger denn je ist

Die Highlights der dritten Edition der
„Global Employee eXperience
Research“

KINCENTRIC 
A Spencer Stuart Company

Veränderung bringt Möglichkeiten

Covid-19 ist ein Game Changer: Die Pandemie hat unsere Welt, wie wir sie bisher kannten, die Art und Weise wie Menschen denken, fühlen und handeln, grundlegend verändert – auch hinsichtlich ihrer Erwartungen und Träume. Und sie hat den Umgang von Unternehmen mit ihren Mitarbeitern nachhaltig gewandelt.

Um in diesen unsicheren und herausfordernden Zeiten erfolgreich zu sein, sollte Employee eXperience (eX) eine zentrale Rolle in Ihrer Geschäftsstrategie spielen.

Warum? Weil eine nachhaltige eX die Kraft besitzt, die Unternehmensziele greifbar zu machen, das Mitarbeiterengagement langfristig zu erhöhen und zeitgleich die Geschäftsergebnisse positiv zu beeinflussen. Im Zuge der Covid-19 Pandemie haben sich die treibenden Kräfte für Mitarbeitererfahrung im Unternehmen (eX) verändert – Unternehmen müssen jetzt reagieren und handeln, um auch weiterhin an der Spitze zu bleiben.

Obwohl sich acht von zehn Mitarbeitern positiv über die Mitarbeitererfahrung zu Beginn der Krise geäußert haben, ist in den nächsten Monaten – ähnlich wie bei der Finanzkrise 2008/2009 – mit einem anhaltenden Rückgang im Bereich eX und Mitarbeiterengagement zu rechnen.

Zu den Herausforderungen für Mitarbeiter gehören zunehmender Stress, eine höhere Arbeitsbelastung, geringere menschliche Interaktionen sowie anhaltende Phasen der Ungewissheit, die zu Überlastung und Burnout führen können. Für Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung, ihre Führungskräfte zu befähigen, durch Unsicherheit zu navigieren, hybride Strategien zu beschleunigen und die Personalentwicklung voranzutreiben. Diese Fähigkeiten werden der Schlüssel sein, zukünftige Probleme erfolgreich zu bewältigen.

Über **50%**

der befragten Unternehmen sehen Covid-19 als einen Beschleuniger für die Bereiche Kultur, Talente, eX und Leadership.

der Unternehmen bereiten sich aktiv auf die Zukunft vor, indem sie neue Programme und Methoden testen oder zukünftige Talent- und eX-Strategie für das „New Normal“ etablieren.



Für diejenigen, die sich nicht scheuen, das neXt Normal anzunehmen, können die Ergebnisse außergewöhnlich sein.

Unternehmen müssen schnell handeln,
sich anpassen und überdenken, wie sie...

denken



planen



führen



arbeiten



messen



denken

planen

führen

arbeiten

messen

Fordern Sie
Ihre Art zu
denken heraus



Eine außergewöhnliche Mitarbeitererfahrung zu schaffen, geschieht nicht zufällig. Es ist das Ergebnis klarer, strategischer Entscheidungen über den gesamten Mitarbeiter-Lebenszyklus hinweg – ein Versprechen, dass es in den entscheidenden Momenten konsistent einzuhalten gilt.

Die Mehrheit der Unternehmen muss jedoch noch einiges leisten, bevor sie dieses außergewöhnliche Niveau an Mitarbeitererfahrung erreicht. Unternehmensbereiche wie Strategie, Ausführung und Messung erfordern gleichermaßen ein bestimmtes Maß an Aufmerksamkeit, wenn Organisationen ihren Nutzen einer starken Mitarbeitererfahrung maximieren wollen.

Unternehmen mit führenden eX-Praktiken*

und einem unermüdlichen Fokus auf Mitarbeiterengagement führen diesen Bereich an.

79%

dieser Organisationen bieten eine differenzierte eX an

Unternehmen mit standardmäßigen eX-Praktiken



haben eine klar definierte eX-Strategie



halten die versprochene Mitarbeitererfahrung ein



haben eine klare Umfrage-Strategie, die im Einklang mit Ihrer eX-Strategie steht

Unternehmen mit führenden eX-Praktiken

zeigen verschiedene entscheidende Lösungen auf, die für das „neXt Normal“ in Beracht gezogen werden müssen



7/10

verglichen zu Unternehmen mit standardmäßigen eX-Methoden, haben diese Organisationen jene Schlüsselmomente identifiziert, die für ihre Mitarbeiter von Bedeutung sind



8/10

sagen, sie leisten effektive Arbeit in Bezug auf Führungs- und HR-Kompetenz, verglichen mit vier von zehn Unternehmen mit standardmäßigen eX-Methoden



7/10

sagen, ihre aktuellen Messungen initiieren klare Handlungsanweisungen, verglichen mit vier von zehn Unternehmen mit standardmäßigen eX-Methoden

Drei Ansätze, um Ihre
Art zu

denken

herauszufordern



01

Achten Sie genau auf die Erfahrungen, die Ihre Mitarbeiter mitbringen sollen – diese beeinflussen und schaffen die von Ihnen gewünschte Kultur und bereichern diese fortlaufend.

02

Verbinden Sie eX mit Ihren Unternehmenszielen. In unsicheren Zeiten ist es wichtiger denn je, klare Ziele zu haben, die Mitarbeiter inspirieren und motivieren.

03

Heben Sie die Bedeutung von Verantwortung und Steuerung in Bezug auf Ihre eX-Strategie, Messung und Ausführung hervor.

denken

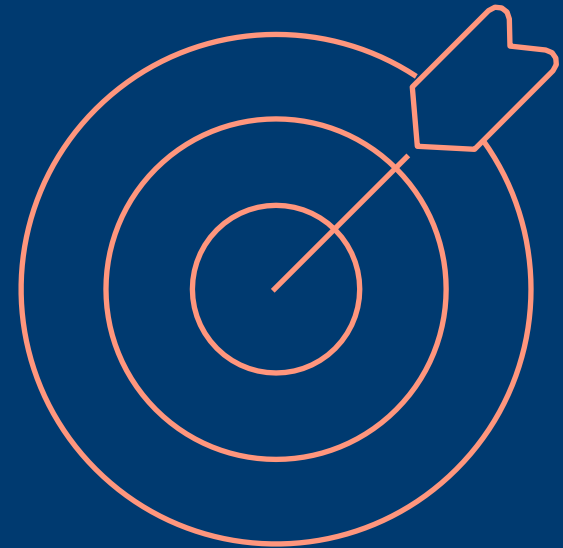
planen

führen

arbeiten

messen

Beschleunigen Sie Ihren **Planungsprozess**



Beschleunigen Sie Ihren Planungsprozess

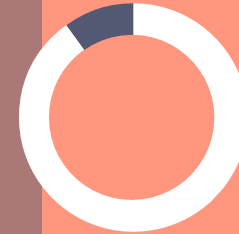
Obwohl nur jedes dritte Unternehmen über eine klare eX-Strategie besitzt, wird die Bedeutung der optimalen Ausrichtung von eX auf die geschäftlichen Anforderungen für viele Unternehmen in Zukunft steigen.

Das wichtigste angestrebte Ergebnis einer positiven Mitarbeitererfahrung im Jahr 2020 ist eine stärkere Einbindung der Mitarbeiter in die Geschäftsstrategie.

Das zeigt auf, wie wichtig Unternehmenszweck und -richtung in der Post-Corona-Ära sein werden.

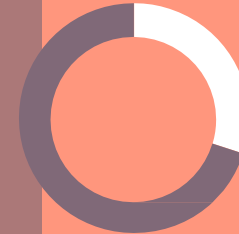


Während Organisationen der Definition ihrer eX-Initiativen mehr Aufmerksamkeit widmen, fällt es vielen Unternehmen noch schwer, den geschäftlichen Nutzen von eX hervorzuheben.



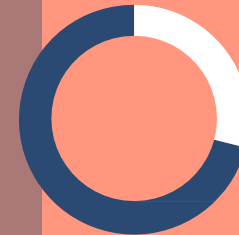
90%

der befragten Unternehmen haben eine eX-Prioritätstaktik für 2020 definiert



30%

legen ihren Fokus darauf, den Einfluss von eX auf die Geschäftsauswirkungen/ROI zu bestimmen



29%

geben der Übernahme und dem Sponsoring von eX-Initiativen durch die Führungsspitze Vorrang

Um die nächsten Phasen der COVID-Pandemie erfolgreich zu meistern, müssen Unternehmen organisatorische Fähigkeiten aufbauen, die für die Umsetzung ihrer Strategie und die Anpassung an Unsicherheit erforderlich sind. Doch wie lässt sich das erreichen? Indem sich Unternehmen auf die Menschen konzentrieren, die beim Aufbau oder der Stärkung dieser Fähigkeiten helfen können und zeitgleich die für ihre Mitarbeiter relevanten eX-Momente verbessern.



Mitarbeitergruppen mit höchster Priorität

Leistungsträger
Mitarbeiter mit hohem Potential
Führungskräfte von morgen

Momente mit höchster Priorität

Interaktionen mit Führungskräften
Performance Management
Onboarding
Weiterentwicklung

Aufstrebende Segmente

Virtuelle Mitarbeiter
Essentielle Mitarbeiter
Vielfältige Arbeitsbereiche

Aufstrebende Momente

Inklusion
Wohlbefinden
Work-Life Integration
Technologieerfahrung für virtuelles Arbeiten

Das Verfolgen eines bewussten Ansatzes ermöglicht die Entwicklung der entsprechenden Fähigkeiten, die für die Umsetzung der Strategie und Aktivierung der Zielkultur benötigt werden. Zudem schafft dies die gewünschte Mitarbeitererfahrung und wirkt sich positiv auf die gesamte Organisation aus.

Drei Ansätze, Ihren

Planungsprozess

zu beschleunigen



01

Identifizieren Sie die für Ihre Geschäftsstrategie kritischen Mitarbeitergruppen.

02

Visualisieren Sie den Zyklus, den ein Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen durchläuft und definieren Sie die Momente, die für Ihre Team-Mitglieder von Bedeutung sind.

03

Erkennen Sie die Unterschiede zwischen der aktuellen und der gewünschten Mitarbeitererfahrung und bereiten Sie eine Roadmap zur Verbesserung dieser vor. Diese sollte von Veränderungs- und Entwicklungsstrategien unterstützt werden.

denken

planen

führen

arbeiten

messen

Entwickeln Sie Ihren **Führungsstil** weiter



Entwickeln Sie Ihren Führungsstil weiter

In der Anfangsphase von COVID zeigten Führungskräfte eine beispiellose Fürsorge und Interesse für die Sorgen und Ängste ihrer Mitarbeiter. Menschliche Verbundenheit, Einfühlungsvermögen, Verständnis, Offenheit und Widerstandsfähigkeit sind Begriffe, die während der Pandemie signifikant an Bedeutung gewonnen haben.

Diese Verhaltensweisen haben nicht nur die Erfahrung der Mitarbeiter während des Lockdowns positiv beeinflusst, sondern sind zu den wichtigsten Faktoren in Bezug auf das allgemeine Wohlbefinden aufgestiegen. Jetzt, da die Führungsebene dieses Einfühlungsvermögen gezeigt hat, werden Mitarbeiter sich nicht mit einem geringer Maß davon zufrieden geben.

Führungskräfte haben bewiesen, dass sie die Fähigkeit besitzen, ihren Führungsstil an gegebene Situationen anzupassen. Das muss in den nächsten Stufen der Krise und darüber hinaus bewahrt werden.

Über verschiedene Branchen hinweg haben sich die Attribute für einen erfolgreichen Führungsstil dauerhaft hin zu einem fürsorglicheren, selbstbewussteren und verbundenen Stil verschoben.

Um eine großartige eX in einer Zeit nach Covid-19 zu gewährleisten, müssen Führungskräfte:



inspirieren & engagieren



Teams ermutigen



emotionale Bindungen aufbauen



Agilität demonstrieren

Unternehmen wiederum müssen ihre Führungskräfte unterstützen, über kritische Erfahrungen zu reflektieren, Erlerntes umzusetzen und persönliches Wachstum voranzutreiben.



Nr.1 eX-Priorität

Fähigkeiten von Führungskräften entwickeln

um außergewöhnliche eX
zu schaffen

Lediglich

36%

der befragten
Unternehmen trauen Ihren
Führungskräften zu, eine starke,
außergewöhnliche
Mitarbeitererfahrung zu gestalten

49%

der befragten Unternehmen
beabsichtigen, innerhalb der
nächsten 12 Monate in die
Entwicklung ihrer Führungskräfte
zu investieren

Drei Ansätze, Ihren

Führungsstil

weiterzuentwickeln

01

Sammeln Sie Erfolgsgeschichten als Beispiele für fürsorgliche Führung, um diese regelmäßige über unterschiedliche Kommunikationswege mit Ihren Mitarbeitern zu teilen.

02

Investieren Sie in die Vertiefung dieser neuen Führungsfähigkeiten durch intensive Führungskräfteentwicklung.

03

Definieren und verankern Sie die entsprechenden Veränderungen in einem neu aufgelegten Kompetenzmodell für Führungskräfte.



denken

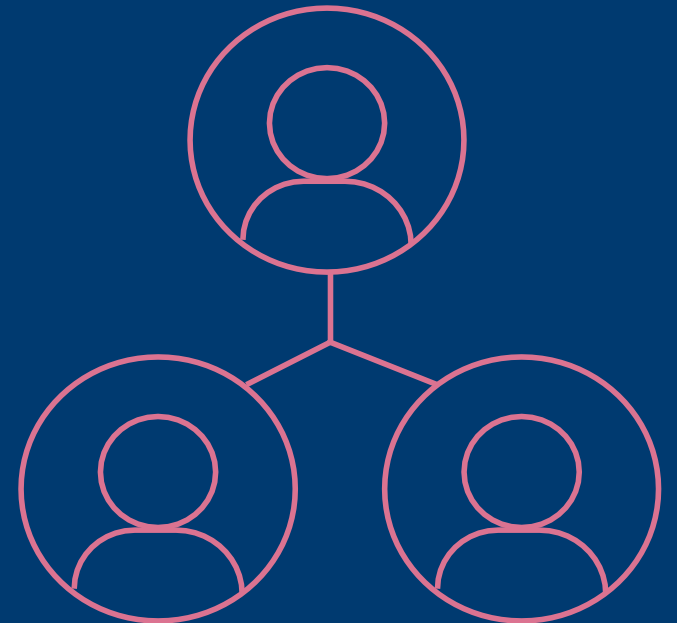
planen

führen

arbeiten

messen

Steigern Sie Ihre **Produktivität**



COVID-19 hat die bisherige Struktur, wie Unternehmen arbeiten, nachhaltig verändert - dabei stellt die offensichtlichste und greifbarste Veränderung die Umstellung auf "hybride" Teams dar.

Um Talente in einer hybriden Umgebung (teils virtuell, teils vor Ort) heranzuziehen, einzuarbeiten, zu managen, zu entwickeln und zu halten, bedarf es einer Neubetrachtung der Mitarbeitererfahrung aus der Perspektive einer hybriden Arbeitsweise.



9/10

HR-Fachleute sehen einen neutralen bis positiven Einfluss virtueller Arbeit sowohl auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als auch auf die Produktivität



4/10

HR-Fachleute sehen einen negativen Einfluss virtueller Arbeit auf die persönliche Beziehung zwischen Arbeitskollegen, der jeweiligen Führungskraft sowie der Vision der Unternehmensleitung

51%

der befragten Unternehmen treiben digitale Lösungen voran

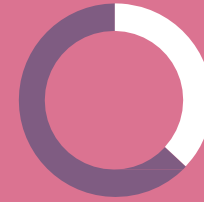
Die Agilität, mit der die Personalabteilungen auf die Krise reagiert haben, war **beeindruckend**

Personalabteilungen auf der ganzen Welt haben sowohl Rollen als auch Verantwortlichkeiten überdacht und neu bewertet. Entsprechende Programme und Teams wurden zügig und agil eingesetzt. Die Nachhaltigkeit dieser Errungenschaften wird für die Zukunft der Mitarbeitererfahrung im hybriden Arbeitsumfeld von entscheidender Bedeutung sein.

Trotzdem

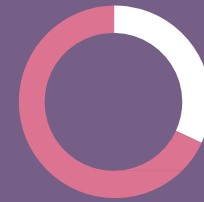
bewerten nur der befragten Unternehmen Ihre Personalabteilung als ausreichend gut aufgestellt, um zukünftigen Herausforderungen erfolgreich entgegenzutreten

42%



37%

planen, in den nächsten zwölf Monaten in neue HR-Infrastrukturen zu investieren



32%

beabsichtigen, ihre aktuellen HR-Fähigkeiten zu überdenken



31%

werden in die Optimierung ihres HR-Geschäftsmodells investieren

Es gibt gute Neuigkeiten: jedes dritte Unternehmen plant in seine Personalabteilung zu investieren.

Drei Möglichkeiten, Ihre

Arbeitsweise

zu optimieren



01

Überprüfen Sie Prioritäten, Strukturen, Geschäftsmodelle, Rollen, Verantwortlichkeiten, Programme sowie Prozesse Ihrer HR-Abteilung und stellen Sie sicher, dass diese auf Ihre neuen Geschäfts- und Personalstrategien abgestimmt sind.

02

Brechen Sie etablierte Strukturen auf, um bedeutsame Lösungen für Ihre Mitarbeiter zu entwickeln und umzusetzen – nutzen Sie dafür jene Erkenntnisse, die Sie im Zuge Ihres Krisenmanagements aufgebaut haben.

03

Verdoppeln Sie die Anzahl kritischer HR-Enabler, so dass Ihre Service- und Personallösungen mit der gewünschten eX übereinstimmen.

denken

planen

führen

arbeiten

messen

Optimieren Sie die Art
und Weise, wie Sie
Fortschritt **messen**



Optimieren Sie die Art und Weise, wie Sie Fortschritt messen

Nachdem uns Covid-19 gezeigt hat, wie schnell sich die Welt verändern kann, gehören jährliche Mitarbeiterbefragungen, die zu allgemeinen Erkenntnissen und wenig agilem Handeln führen, bereits der Vergangenheit an.

Die Zukunft verlangt effizientere und schnellere Messungen, um zielgerichtete Handlungen bestmöglich zu unterstützen. Ein kontinuierlicher Dialog, der im Einklang mit regelmäßigen Pulse-Befragungen steht, ermöglicht Unternehmen die gezielte Formulierung von Hypothesen und somit eine schnelle Umsetzung spezifischer Handlungen von Stakeholder.

Über die Hälfte

der befragten Unternehmen plant, zielgerichtete Ereignisse des Lebenszyklus in Zukunft mehrmals pro Jahr zu messen



Lediglich **38%**

der befragten Unternehmen verfügen über die richtigen Umfragen, um ein ganzheitliches Verständnis der Employee Experience über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu erlangen.



Lediglich **38%**

der befragten Unternehmen glauben, dass ihre Mitarbeiterbefragungen klare Handlungsmaßnahmen zur Folge haben

Es ist an der Zeit, zu einer agileren eX-Strategie überzugehen, die Unternehmen sofortige Einblicke liefert und klare Maßnahmen zu den wichtigsten Faktoren der Employee Experience setzt.

Durch den Einsatz agiler eX-Strategien, die einen intensiven Mitarbeiter-Dialog und daraus resultierende Maßnahmen in den Fokus stellen, erzielen

10%

von Kincentrics Kunden einen Zuwachs im Bereich Employee Engagement von mindestens 11% Punkten. Und das Jahr für Jahr.



Drei Möglichkeiten, Ihre

Messungen

zu optimieren



01

Messen Sie die Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter regelmäßig mithilfe von Puls-Befragungen.

02

Gestalten Sie Ihre Umfragen so spezifisch wie möglich und richten Sie diese auf jene wichtigen Mitarbeitererfahrungen aus, die Ihre Unternehmensleistung am stärksten beeinflussen.

03

Sorgen Sie für exaktere Maßnahmen und mehr Verantwortungsgefühl zur Verbesserung der Employee Experience. Die gesammelten Daten sind nur so gut wie die Veränderung, die sie selbst beschleunigen.

Außergewöhnliche Veränderung führt zu außergewöhnlichen Ergebnissen

eX ermöglicht eine mitarbeiterzentrierte Sicht auf die Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen Teammitglieder – zeitgleich sollen Innovation, Unternehmenswachstum und operative Gewinne beschleunigt werden. Für Unternehmen stellen diese beiden Aspekte oftmals einen schmalen Grat dar, bei dem die Schwierigkeit darin besteht, die Bedürfnisse der Mitarbeiter mit jenen des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Erfahrungen im Unternehmen zu gestalten und nachhaltig zu etablieren schafft Unternehmenskultur. Wird diese dann optimal umgesetzt, lässt sich sowohl die Geschäftsleistung als auch die Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit verbessern.

Effektive eX bringt Wachstum

Im Vorfeld der Pandemie zeigten unsere Untersuchungen, dass die Verbesserung der Employee eXperience zu signifikanten Unterschieden in der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens geführt hat.

+2 Punkte

EBITDA-Marge über dem Branchendurchschnitt, wenn die eX-Strategie an die Geschäftsstrategie angepasst und von Führungskräften signifikant unterstützt wird

+7 Punkte

Umsatzwachstum, wenn Mitarbeiter außergewöhnliche Erfahrungen im Personalprozess durchlaufen

+2 Punkte

EBITDA-Marge über dem Branchendurchschnitt, wenn eX-Feedback auf Talentsegmentierung, Messerfahrungen, Häufigkeit des Feedbacks und klarer Handlungsverantwortung basiert

Unternehmen sind jetzt gezwungen, sich anzupassen und verstärkt darauf zu achten, ihr vorheriges Leistungsniveau wiederherzustellen. Hierbei erwarten wir, dass die Verbesserung der Employee eXperience einen kritischen Faktor für die schnelle Wiederherstellung von Unternehmen darstellen wird.

Organisationen sollten das hart erarbeitete Wissen aus den vorangegangenen Monaten nicht vergeuden. Durch die kontinuierliche Anpassung und Bewertung der Art und Weise, wie sie als Organisation **denken, planen, führen, arbeiten und messen**, wird auch weiterhin ein tiefgreifender Einfluss auf die Unternehmensleistung spürbar sein.

Ändern Sie noch heute Ihre eX-Strategie

1 **Beginnen Sie mit Ihren Mitarbeitern**

erstehen Sie, was Ihre Teammitglieder benötigen, um sich wohlfühlen und als Teil des Großen inspiriert zu werden.

2 **Entwerfen Sie Ihre „hybride“ eX-Strategie**

Überdenken Sie Ihre bisherigen Methoden zur Einbindung digitaler Erfahrungen.

3 **Rücken Sie die Menschen in den Fokus Ihres Führungsstils**

Entwickeln Sie Führungskräfte, die Veränderung mit menschlicher Nähe, Energie, Empathie und Unterstützung vorantreiben.

4 **Machen Sie HR für integrierte Lösungen bereit**

Befähigen Sie Ihre HR-Abteilung, Prozesse, Programme, Fähigkeiten und Technologien zu integrieren, die für die Bereitstellung einer kohärenten eX erforderlich sind.

5 **Fordern Sie häufiger Feedback ein und handeln Sie entschiedener**

Die Geschäftswelt verändert sich schneller als jemals zuvor – hören Sie zu und nutzen Sie die Ergebnisse, um Handlungen gezielt zu unterstützen.

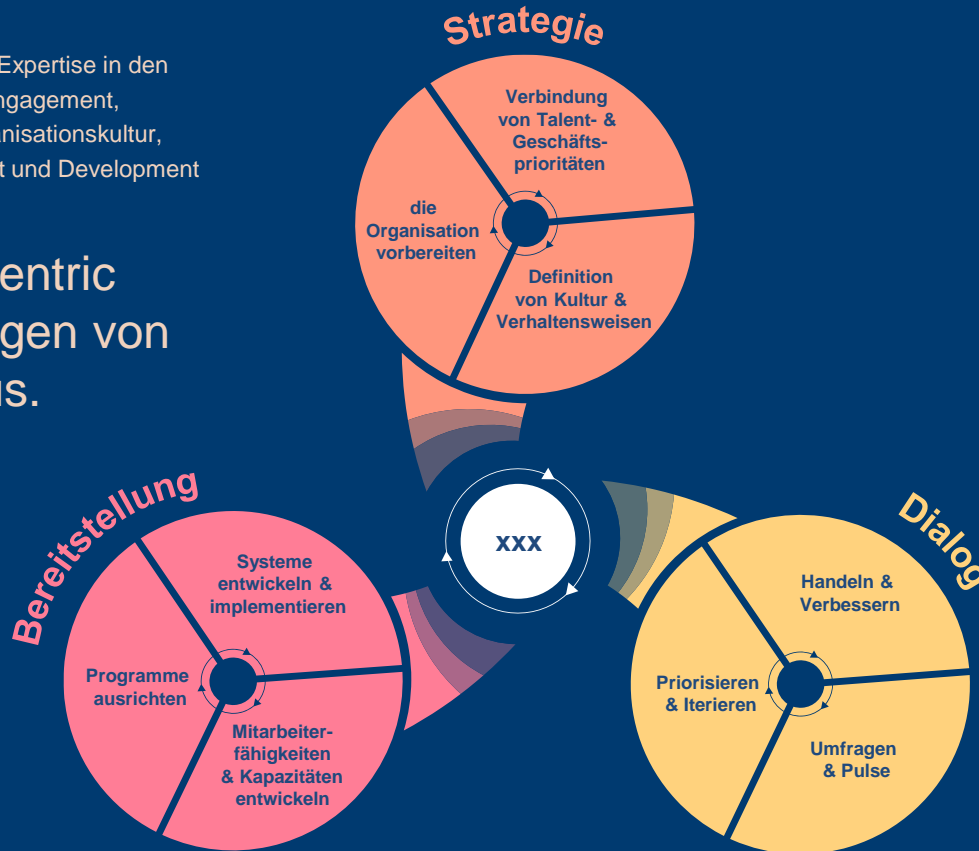
6 **Nehmen Sie den systemübergreifenden Wandel an**

eX erfordert einen Wandel bestehender Denkweisen und Verhaltensmuster bei den verschiedenen Stakeholdern (C-Suite, HR, Führungskräfte sowie dem gesamten Management). Dies wird sich auf unterschiedliche Ebenen auswirken. Beginnen Sie den Prozess jetzt.

BEGINNEN SIE DEN WANDEL HEUTE

Durch jahrzehntelange Expertise in den Bereichen Employee Engagement, Personalstrategie, Organisationskultur, Leadership Assessment und Development sowie HR-Advisory

schafft Kincentric
Veränderungen von
innen heraus.



eX-Strategie

Ausrichtung einer eX-Strategie mit einer klaren Verbindung zu Geschäfts-, Zweck- und Talentstrategie mit Fokus auf Leistungsbereitschaft.

Wir helfen
unsere Kunden
erfolgreich zu
machen, durch

eX-Bereitstellung

Optimierung und Integration Ihrer HR-Funktion. Aktivierung von

Führungs- und Managerfähigkeit und Kapazitäten.

eX-Dialog

Konzeption und Umsetzung einer Strategie des kontinuierlichen Dialogs – gestützt durch modernste Pulsing/Action-Technologie und Data Science.

Um Ihre Talente-, Führungs-, HR- und eX-Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, wenden Sie sich an kincentricaufdeutsch@kincentric.com oder besuchen Sie kincentric.com

Kontakte

Seymour Adler, Ph.D.
Senior Partner

Leadership Assessment & Development
Global Practice Leader
seymour.adler@kincentric.com

Stephen Hickey
Partner

Culture & Engagement
Global Practice Leader
stephen.hickey@kincentric.com

Michael Martin
Partner

HR & Talent Advisory
Global Practice Leader
michael.martin@kincentric.com

Réka Bakos

Global Employee
eXperience
Research Lead
reka.bakos@kincentric.com

Über Kincentric

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen, geht anders an das Potential von Mitarbeitern heran - wir helfen Ihnen dabei, herauszufinden, was Ihre Mitarbeiter antreibt, damit sie Ihr Unternehmen voran bringen können. Mit unserer jahrzehntelangen Erfahrung in den Bereichen Unternehmenskultur und Engagement, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sowie HR- und Talentberatung helfen wir Unternehmen dabei, sich von innen heraus zu verändern. Unser globales Netzwerk, unsere bewährten Einblicke und intuitiven Technologien geben uns neue Möglichkeiten, Organisationen dabei zu helfen, die Kraft von Menschen und Teams freizusetzen. Für weitere Informationen besuchen Sie kincentric.com.

Über diese Forschung

Dieser Bericht ist ein Auszug aus der 3. Edition der Global Employee eXperience Research, die zwischen May-Juni 2020 durchgeführt wurde. Kincentric hat mehr als 800 HR Experten und CEOs aus 42 Ländern befragt, um Einblicke in die Erfahrung von 10 Millionen Mitarbeitern weltweit zu geben.

Kincentric, ein Spencer Stuart Unternehmen. Alle Rechte vorbehalten.
Informationen zum Kopieren, zur Weitergabe und Verwendung dieses Werkes erhalten Sie hier: permissions@kincentric.com

Vorbeischaun

kincentric.com

Kontaktieren

kincentricaufdeutsch@kincentric.com

Folgen

[@Kincentric](https://www.instagram.com/Kincentric)

KINCENTRIC >

A Spencer Stuart Company