Warum Glück bei der Arbeit mehr als Luxus ist

Wenn Unternehmer ihre Mitarbeiter glücklich machen, werden sie es selbst. Und die Kunden obendrein. Das Ideal vom Arbeitsplatz hört neuerdings auf Employee Experience – ein Wettbewerb um Herzen und Köpfe.

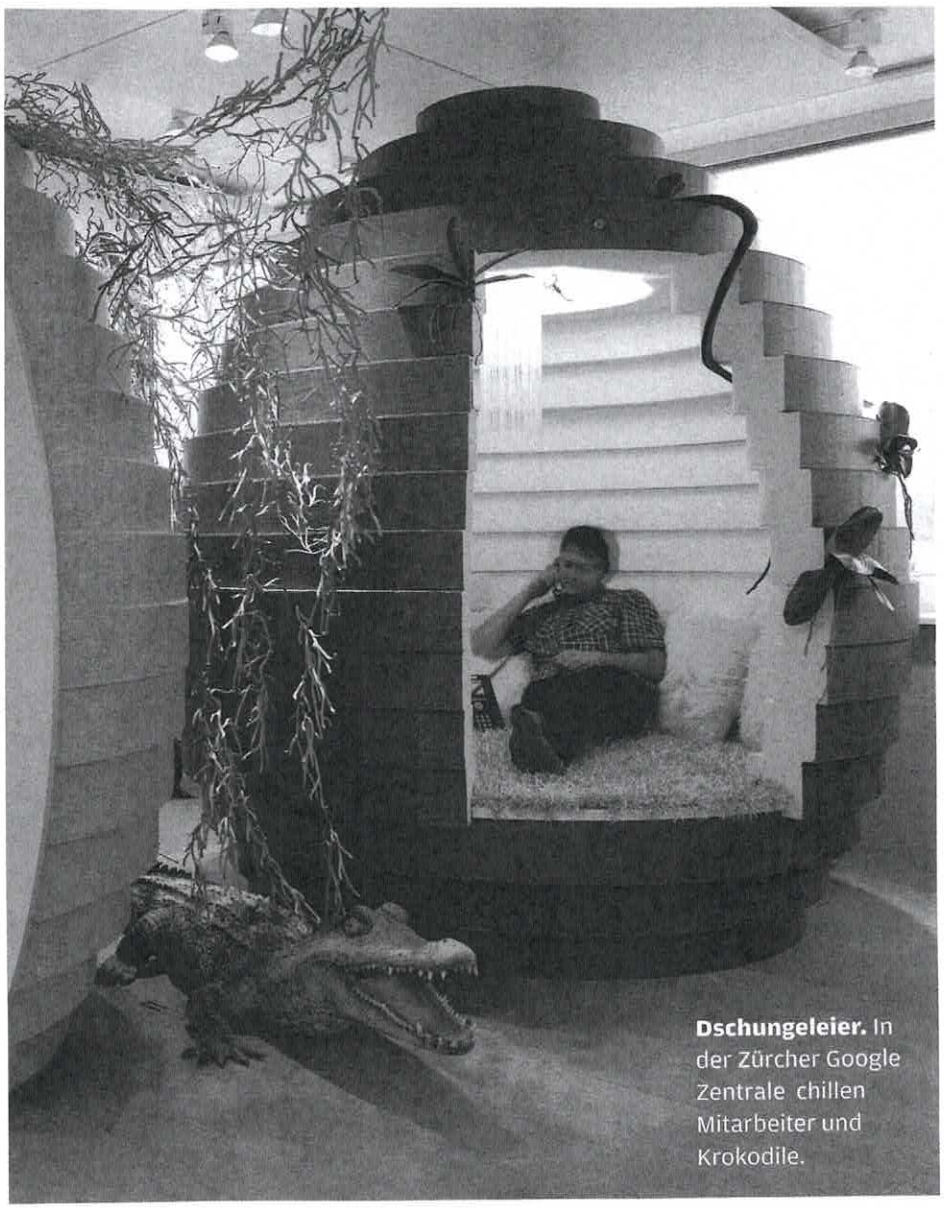
Von Christian Lenoble

Zoogler brauchen keine Mitgliedschaft in einem Fitnessklub, um für die Arbeit in Schuss zu sein. Sie haben ihr eigenes Gratis-Gym. Zoogler, so nennen sich die Mitarbeiter des Google-Campus in Zürich. Rund 2200 Menschen arbeiten nur wenige Gehminuten vom Zürichsee entfernt an Produkten wie Google Maps, YouTube, Gmail oder am Suchalgorithmus, dem Herzstück des Unternehmens. Sie tun es in denkbar entspannter Atmosphäre. Meeting-Räume sind als Themenlandschaften gestaltet, wie etwa die Dschungel-Lounge, in der eine Hundertschaft an verschiedenen Pflanzen zwei Meter hohe „Dschungeleier" überwuchert. In letzteren lässt es sich, auf rosa Plüsch gebettet, chillig konferieren und telefonieren. Das alpenländische Thema in Sachen Besprechungsraum: offene Kabinen, die den Gondeln der Schweizer Bergbahnen nachempfunden sind. Die Western-Lounge im Saloon-Ambiente ist selbstverständlich stilecht mit Klavier, Hausbar, Schwingtür und Kakteen ausgestattet. Wer es für ein Meeting gern eleganter hat, zieht sich in den James-Bond-Raum 007 zurück. Orientalisches Flair hat der Arabian Nights Raum. Ob die optisch schön platzierte, riesengroße Wasserpfeife zum Relaxen bei schwierigen Gesprächen verwendet wird? Möglich.

Nix ist fix. Möglich scheint hier alles, zum Beispiel von einem Stockwerk ins andere zu rutschen, statt altmodisch Stiegen zu nehmen. Die sportliche Alternative: Eine Feuerwehrstange. Das Essen in der Kantine ist übrigens gratis. Die Idee dahinter: Wer in die Kantine geht, verschwendet in der Mittagspause weniger Zeit außerhalb des Campus. Aber wozu den Campus überhaupt noch verlassen, wenn es hier auch Sport- und Musizierräume gibt, kostenlose Massagen oder die Bar Hürlimann, benannt nach der Brauerei, auf dessen Gelände heute die Google Zentrale steht. Erklingt so wie an jedem Tag pünktlich um 17 Uhr die Titelmusik von Heidi, ist es das Zeichen für eine Einladung auf Bier, Snacks und gemeinsame Gemütlichkeit.

> » Mein Credo: Wenn im Unternehmen eine familiäre Atmosphäre herrscht, sind Menschen produktiver.
>
> LARRY PAGE,
> Gründer Google

„Wenn im Unternehmen eine familiäre Atmosphäre herrscht, sind Menschen produktiver", lautet das Credo von Google-Gründer Larry Page. Zahlen und Studien geben ihm in mehrfacher Hinsicht recht, nicht nur am Unternehmenssitz Googleplex in Silicon Valley, sondern auch in Zürich, dem größten Entwicklungsstandort des IT-Giganten außerhalb der USA. Bis 2021 will Google in der Schweizer Metropole das Personal um mehr als das Doppelte auf rund 5000 Beschäftigte



Dschungeleier. In der Zürcher Google Zentrale chillen Mitarbeiter und Krokodile.

aufstocken. Im letzten Jahr hat der Softwarekonzern einen zweiten Standort in unmittelbarer Nähe zum Hauptbahnhof eröffnet. Auf dem Programm stehen vor allem Entwicklungstätigkeiten im Bereich des maschinellen Lernens.

War for Employees. Die starke Präsenz des Konzerns macht sich auch auf dem städtischen Arbeitsmarkt bemerkbar. Wie die Neue Zürcher Zeitung berichtet, „saugt Google hochqualifizierte Arbeitnehmer auf" und beansprucht einen Teil der raren Zürcher Drittstaatenkontingente. Andere Arbeitgeber auf der Suche nach IT-Fachkräften stehen vor einer großen Herausforderung im Wettbewerb um die besten Talente. Eine Situation, die weltweit zu gelten scheint. Seit 2011 führt Google die Bestenliste der beliebtesten Arbeitgeber an, die alljährlich vom Forbes-Magazin in einer Umfrage ermittelt wird.

Was Larry Page und andere Unternehmer seiner Denke intuitiv erfasst und in die Tat umgesetzt haben, ist seit rund zwei Jahren als Employee Experience in aller Munde. Ein Buzzword fü etwas, das im Grunde eine Selbstver ständlichkeit sein sollte. Dass Unter nehmer, die ihren Mitarbeitern ei Wohlfühlambiente bieten, am Ende de Tages selbst davon profitieren, schein auf der Hand zu liegen. Warum da Thema gerade jetzt hochgekocht un als eine der wichtigsten Aufgaben fü Führungskräfte und Personalmanage ment gespielt wird, mag auf den erste Blick rätselhaft erscheinen. Eine plau sible Erklärung: In einem imme härteren Wettbewerbsumfeld mi Arbeitnehmern, die im Zeitalter de Digitalisierung an Unabhängigkeit un Möglichkeiten permanent dazuge winnen, müssen Arbeitgeber um ihr Mitarbeiter kämpfen, um die Besten a sich zu binden. „Die Schlacht um di Herzen und Köpfe der Mitarbeitenden" brachte man es 2017 bei IBM (sieh Infokasten S. 21) etwas martialisch au den Punkt. Die War for Talents weite sich zur War for Employees aus.

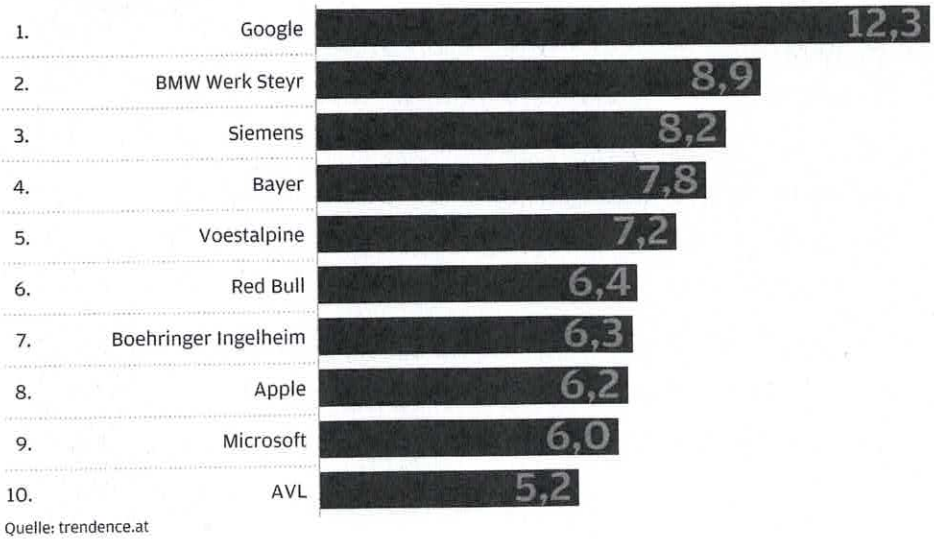
Kunden, Mitarbeiter und vice versa

Während Employee Experience, kur EX, als Notion noch relatives Neulan darstellt, ist die Customer Experience CX, den meisten Unternehmen längs ein Begriff. Der Kunde ist bekanntlic König und muss entsprechend umsorg werden. Dass das eine ohne den anderen nicht geht, brachte 2014 mit de Temkin Group eines der führende Customer-Experience-Beratungsunter nehmen aufs Tapet. In einer groß ange legten und viel beachteten Studi wurde festgestellt, dass hoch engagiert Mitarbeiter im Vergleich zu „normalen Mitarbeitern mit einer um das Drei fache erhöhten Wahrscheinlichkei ihrem Arbeitgeber Gutes tun, Empfeh lungen weitergeben, länger am Arbeits platz verharren und Kollegen unter di Arme greifen. Zudem ist aus der Studi herauszulesen, dass Unternehmen mi einer überdurchschnittlich guten CX 5 Prozent mehr Mitarbeiterengagemen verzeichnen.

Was die Henne und was das Ei is wurde von den Studienautoren nich klar beantwortet. Betont wird jedoc

DIE BELIEBTESTEN ARBEITGEBER ÖSTERREICHS

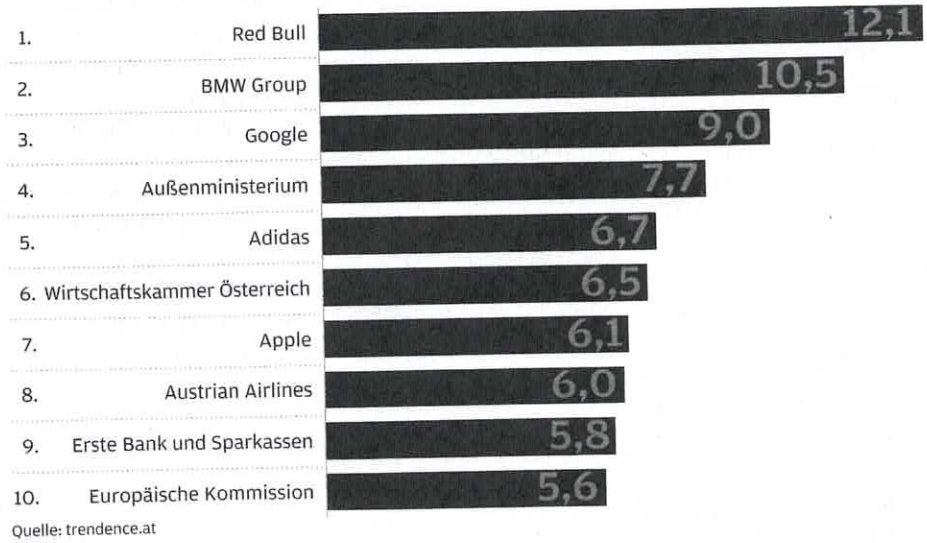
... aus Sicht der Informatiker und Ingenieurswissenschaftler; Angaben in %



Quelle: trendence.at

DIE BELIEBTESTEN ARBEITGEBER ÖSTERREICHS

... aus Sicht der Wirtschaftswissenschaftler; Angaben in %



Quelle: trendence.at

die zwingende Verbindung zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Schließlich ist es das Vertriebs- oder Hotlinepersonal sowie Projektpartner, die an der Kundenfront stehen und die entscheidenden Kontakte halten. Gelingt es Unternehmen nicht, eine gute Employee Experience zu schaffen, lässt sich auch die Customer Experience nicht optimieren.

„Employee Experience ist die Zukunft der Customer Experience", sagte Bertrand Duperrin, Leader Digitaltransformation bei der Kommunikationsagenturgruppe Emakina schon 2016 – weil ohne Mitarbeiter mit Spaß an der Arbeit auch kein Erlebnis für die Kunden geschaffen werden kann. Josh Bersin, international gefragter HR-Branchenanalyst mit Fokus auf Talent Management, formuliert es noch ein Stück präziser: „Gut geführte Unternehmen haben verstanden, dass Mitarbeiter mitunter wichtiger sind als Kunden. Denn wenn Mitarbeiter gut geführt und gefördert werden, sind in der Regel auch die Kunden glücklicher."

EX auf drei Säulen. Für Unternehmen stellt sich die Frage, was sie tun müssen, um ihre Mitarbeiter zu einem leidenschaftlichen, kompetenten und authentischen Engagement für die Firma zu motivieren. Mit in der Unternehmensmission festgeschriebenen Stehsätzen allein wird es nicht getan sein. Das Konzept muss weiter gefasst werden. „Wir definieren Employee Experience einfach so, dass wir die Welt durch die Augen unserer Angestellten sehen" sagt General Electric's Vice President Susan Peters. Es gehe darum, sich in die Position der Mitarbeitenden zu versetzen und das Unternehmen mit deren Augen zu überprüfen; und das beständig, über den gesamten „Lebenszyklus" hinweg, vom Ersteinstellungsgespräch bis zum Halten der Verbindung nach der Trennung.

Auch Jacob Morgan, Zukunftsforscher mit Schwerpunkt Arbeitswelt von morgen, ist überzeugt, dass die Mitarbeiter in allen Phasen ihrer Tätigkeit im Unternehmen begeistert werden müssen, um sie zu binden, sie zu gemeinsamen Weiterentwicklung zu gewinnen und so den bestmöglichen Beitrag im Wertschöpfungsprozess zu lukrieren. Sein jüngstes Buch, "The Employee Experience Advantage" verdeutlicht im Untertitel („How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate"), worauf es ankommt.

Die drei tragenden Säulen sind laut Morgan die kulturelle, räumlich-gestalterische und technische Arbeitsumgebung. Die Fragen, die Unternehmer zu beantworten haben, lauten: Wie gestalten und organisieren wir die Zusammenarbeit mit Kollegen und Führungskräften? Welche Raumfaktoren (Klima, Akustik, Privatheit, ...) optimieren den Arbeitsplatz aus Sicht der Arbeitenden? Wie muss das technologische Umfeld aussehen, damit jeder das Werkzeug hat, das er benötigt?

Runtastisch. Was möglich ist, exerzieren Google, Facebook, Apple und andere „neue Arbeitgeber" vor. Dem Zufall wird dabei wenig überlassen. Airbnb hat sogar einen eigenen Employee Experience Officer. Das Erlebnis Arbeitsplatz kommt in Mode, der vom Silicon Valley inspirierte Geist ist auch in Österreich eingezogen. Im Vorjahr feierte Runtastic (seit 2015 eine Tochter der Adidas AG) die Neueröffnung des Headquarters in Linz/Pasching in der PlusCity. Auf 2200 Quadratmeter Bürofläche werden für die 160 Mitarbeiter viele Stückerl gespielt. Steharbeitsplätze, bunte Schallschutzsofas oder ein Working Café erhöhen die Auswahl, wie man wann arbeiten möchte. In den so genannten Agile Areas können die Stack-Teams der Mitarbeiter, die so genannten Squads, tägliche Stand-up-Meetings oder Sprint Plannings machen. Allgegenwärtige Monitore, Whiteboards und Pinnwände führen den aktuellen Status des Sprints oder die Leistungsreports der Produkte vor Augen. Die Dachterrasse als Pausen- oder After-Work-Location gibt den Blick auf die Alpen frei. Da darf auch eine Rutsche, die die neu hinzugebauten Stockwerke verbindet, nicht fehlen. Larry Page lässt grüßen. „Wenn du dich ein paar Sekunden lang wie ein Kind fühlst, hast du danach eine ganz andere Perspektive auf die Dinge", meint CEO Florian Gschwandtner. Man verbringe rund 50 Prozent der Zeit, die man wach ist, im Büro, „einer von vielen Gründen, weshalb eine angenehme Arbeitsatmosphäre eine unglaublich wichtige Rolle spielt". Angenehm allein reiche aber nicht. „Das Umfeld muss zu den Individuen passen, zum Unternehmen und seiner Philosophie. In unserem Office spiegeln sich etwa die Start-up-Kultur und unsere agile Softwareentwicklung wider", so Gschwandtner.

Nur logisch, dass ein Entwickler von Soft- und Hardwareprodukten im Bereich Fitness bei der Bürogestaltung auch auf Workout-Freundlichkeit setzt. Kostenloser Fitnessstudiozugang, Duschen im Office oder Fahrradabstell-

Wenn es nach den Wünschen heimischer Hochschulabsolventen geht

Absolventenbarometer 2018
Jährlich werden die Wunscharbeitgeber der österreichischen Absolventen im Rahmen des trendence Absolventenbarometers erhoben: Bei welchem Arbeitgeber würden sich Absolventen am ehesten bewerben? Welche Branchen sind besonders attraktiv? Wohin zieht es die digitalen Toptalente? So lauten die zentralen Fragen, die an zwei Gruppen adressiert werden: Wirtschaftswissenschaftler und Informatiker/Ingenieure.

Die Wünsche der Wirtschaftswissenschaftler: (Befragt wurden zwischen September 2017 und Februar 2018 rund 3700 Studierende von 22 Hochschulen.)
Branchentechnisch zeigt sich, dass das Beratungssegment bei den Wirtschaftswissenschaftlern weiter an Zuspruch gewinnt. Der Öffentliche Sektor rangiert auf Platz eins in der Beliebtheitsskala für Neueinsteiger, im Detail betrachtet verlieren Europäische Institutionen Bewerber, während nationale Organisationen neue Talente dazugewinnen.
Allgemein ist unter den Absolventen der Wunsch nach Arbeitgebern mit gutem Führungsstil ausgeprägt. Auf dem Wunschzettel ganz oben stehen Motivations- und Organisationskompetenz seitens der Führungskräfte. Auch Konfliktmanagement ist gefragt. Expertenwissen hingegen zählt nicht zu den am stärksten gewichteten Anforderungen der Bewerber. Der New Place to Work soll insbesondere flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten bieten, Weiterbildungsangebote und Überstundenausgleich. Rund 20 Prozent wollen im Home-Office arbeiten.

Die Wunschliste der IT-Absolventen/Ingenieure: (Befragt wurden 4200 Studierende von 20 Hochschulen.)
Die Chemie- und Pharmaindustrie ist die beliebteste Branche, 25 Prozent der befragten Technikabsolventen möchte in diesem Bereich Fuß fassen. Auf Branchenplatz zwei folgt der Maschinen- und Anlagenbau. Die IT-Dienstleistungsbranche liegt hinter der Elektronikindustrie „nur" auf Rang vier. Der Telekommunikationssektor verliert im Vergleich zum Vorjahr ein Viertel seiner Bewerber, die Baubranche legt bei den Technikern hingegen wieder zu. Die Wünsche an die künftigen Arbeitgeber und die Arbeitsorganisation decken sich im Großen und Ganzen mit jenen der Wirtschaftswissenschaftler.

Special Task Force: Die Digitals
Ein besonderes Augenmerk wurde bei der Befragung auf Personen mit ausgeprägten digitalen Kompetenzen gelegt. Die interessantesten Erkenntnisse laut Studienautoren:

- Nur rund ein Drittel der befragten Absolventen sind Digitals. Unter den Wirtschaftswissenschaftlern sind es 30,4 Prozent, unter den Technikern 33,7 Prozent.
- Nicht alle Branchen finden die Digitals genauso spannend wie ihre „nicht-digitalen" Kollegen: Bei den Wirtschaftswissenschaftlern sind das die Banken, der Öffentliche Sektor, FMCGs, Wirtschaftsprüfer und Medien. Bei den Technikern hat die Chemie- und Pharmabranche mit Abstand den größten Aufholbedarf, was Attraktivität betrifft. Auch der Maschinenbausektor und die Baubranche hinken hinterher.

Employee Experience - ein Index als neuer Maßstab und die Konzepte zur Umsetzung

„Organisationen überprüfen nunmehr die Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden am Arbeitsplatz im Detail, um einen Weg zu finden, die Arbeitsleistungen zu steigern und sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Die Schlacht um die Herzen und Köpfe der Mitarbeitenden ist bereits täglich in Gang", schreiben die Autoren des IBM Smarter Workforce Institute in ihrem Strategiepapier „The Employee Experience Index – A new global measure of a human workplace and its impact" (2017). Gemeinsam mit dem Globoforce's WorkHuman Research Institute wurde der Frage nachgegangen: Was ist die ideale Arbeitnehmererfahrung am Arbeitsplatz?

Die Employee Experience (EX) wird dabei als positive, kraftvolle und ultimativ menschliche Erfahrung definiert, die Mitarbeitende befähigt, mehr von sich selbst in die Arbeit zu investieren. Zwei weitere Fragen stehen im Fokus der Studie: Welchen Impact kann eine positive EX auf die Unternehmensergebnisse haben? Was sind aus Unternehmersicht die Treiber für eine positivere und menschlichere EX?

Fünf Dimensionen. Aus den Antworten auf diese Fragen wurde ein Employee Experience Index entwickelt. Die neuen Werkzeuge sollen es Human Resources Managern und Führungskräften ermöglichen, ihre Workforces zu inspirieren, um deren Wohlgefühl und Arbeitsleistung zu steigern. Als Herzstück wurden fünf Dimensionen definiert, an denen sich Unternehmen orientieren können:

- Belonging: Sich einer Gruppe, einem Team oder der Organisation zugehörig fühlen.
- Purpose: Verständnis dafür, warum die eigene Arbeit bedeutsam ist.
- Achievement: Erfolgsgefühl nach getaner Arbeit.
- Happiness: Durchdringendes Zufriedenheits-/Glücksgefühl in und mit der Arbeit.
- Vigor: Präsenz von Energie, Enthusiasmus, aufregender Anspannung bei der Arbeit.

Fünf zentrale Konzepte: Der Frage, wie man die bestmögliche EX generieren kann, ist auch das IT-Analyse Unternehmen Gartner nachgegangen. Im Forschungspapier „Vom digitalen Arbeitsplatz zur idealen Employee Experience" wurde eine Liste von fünf zentralen Konzeptpunkten herausgearbeitet:

- Social Collaboration: Das kollaborative Element am Digital Workplace muss die Austauschmöglichkeiten mit anderen im Arbeitskontext ermöglichen und unterstützen.
- Personalized Communication: Die individuellen, persönlichen Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten im Unternehmensnetzwerk stärken die Vernetzung und Identifikation mit dem Unternehmen.
- Multichannel Access: Die Arbeit erledigen, egal mit welchem Endgerät und von welchem Ort – das ist der zentrale Produktivitätsfaktor sowohl für das Unternehmen als auch den einzelnen Mitarbeiter.
- Integrated Workflows: Vernetztes Arbeiten in vernetzten Systemen ist ein weiterer Baustein für ein zielführendes und effektives Arbeitserlebnis.
- Customized Services: Relevanz und Kontext wünscht sich sowohl der Kunde als auch der Mitarbeiter von den digitalen Systemen.

plätze gehören zum Paket. Ein Chef, der so aussieht, als ob er seine eigenen Fitnessziele erreicht, kann auch nicht schaden. Sportlich geprägt ist in der Firma zudem der Teamspirit. An Angeboten zum gemeinsamen Trainieren (Yoga, Fußball, Laufen, ...) herrscht kein Mangel. Bevor Apps wie jene fürs Bodyweight-Training präsentiert werden, absolviert die Runtastic Mannschaft den Trainingsplan selbst. Für die Verstärkung des Mannschaftsgefühls und der Arbeitsmoral sorgt ein hauseigenes People Management Team.

Mission für die HR-Abteilung. Mehr als 30 Firmen wurden von Runtastic für die Umstrukturierung miteinbezogen, darunter die in Linz angesiedelte Symbios, die Unternehmen bei der Realisierung von ganzheitlich attraktiven Arbeitsumfeldern nach dem Konzept der Employee Experience unterstützt. Wer grundsätzlich für solche komplexen Prozesse verantwortlich sein soll, weiß Geschäftsführer Christian Vieira dos Santos: „Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Beim Human Resource laufen jedoch die Fäden zusammen. Das bedeutet aber Veränderung, da HR neuerdings mit Themen konfrontiert wird, die traditionellerweise nicht zu dieser Funktion gezählt werden: Technologie, Raum und Arbeitsumfeld." Martin Kuhlmann vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) stößt ins gleiche Horn: „Die HR Abteilungen sind in Sachen Digitalisierung noch sehr darauf konzentriert, die neuen digitalen Möglichkeiten bei der Personalauswahl und bei administrativen Aufgaben zu nutzen. Dabei sollten sie schon einen Schritt weiterdenken, nämlich daran, wie Digitalisierung die Zusammenarbeit im Betrieb und über den Betrieb hinaus verbessern kann." HR-Verantwortliche beschäftigen sich laut Kuhlmann noch viel zu wenig damit und bleiben bei strategischen Überlegungen im Unternehmen häufig außen vor.

Um herauszufinden, wie bereit ein Unternehmen für den EX-Wandel in

Runtastic Headquarter. Das Arbeitsumfeld soll zu den Individuen passen, zum Unternehmen und seiner Philosophie.

Anbetracht von Digitalisierung und Industrie 4.0 ist, haben Forscher vom Institut für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik (IAA) an der Johannes Kepler Universität Linz ein Modell zur Messung der Individuellen Reife des HR-Systems entwickelt (wissenschaftlicher Projektleiter: Kuhlmann, Kooperation mit der Standortagentur Business Upper Austria und dem Netzwerk Humanressourcen).

Reifetest. „Im Modell werden digitalisierungsrelevante Handlungsfelder für das Human Resource Management benannt und in Dimensionen unterteilt. Deren Ausprägungen sind in Form eines Expertenratings auf einer Skala von eins bis fünf eingestuft", skizziert die wissenschaftliche Mitarbeiterin Nina Gusenleitner die Funktionsweise. Die notwendigen Inputinfos werden in den Betrieben durch Einzelgespräche oder Workshops ermittelt, analysiert und bewertet. Die HR-Bereiche stößt man so in das Thema hinein.

> » Wenn du dich ein paar Sekunden lang wie ein Kind fühlst, hast du eine andere Perspektive.
>
> FLORIAN GSCHWANDTNER, CEO Runtastic

Wesentlich ist, dass die elf Dimensionen nicht nur klassische Human Resource Themen wie Rekrutierung, Qualifizierung oder Personalentwicklung, sondern auch Aspekte wie Arbeitsorganisation, Organisationsent wicklung oder Prozess- und Technikge staltung umfassen. „Das Modell zu Messung der individuellen Reife de HR-Systems soll Unternehmen di Möglichkeit bieten, die Stärken ihre Arbeitsplatzgestaltung für di Mitarbeiter zu erkennen und Bereich mit Veränderungspotential in Richtun Industrie 4.0 zu identifizieren. Zuder soll das Modell Handlungsmöglich keiten für die Unternehmen un Ansatzpunkte für weitere Change-Pro jekte aufzeigen", bringt Kuhlmann di Zielsetzung auf den Punkt. Wünschens wert wäre laut den Experten, dass sic die Human Resource-Verantwortliche künftig rechtzeitig und strategisch i das Thema Digitalisierung und Arbeits organisation hinein reklamieren. Nu dann können sie im Unternehme etwas steuern, das in Richtung positive Employee Experience geht.