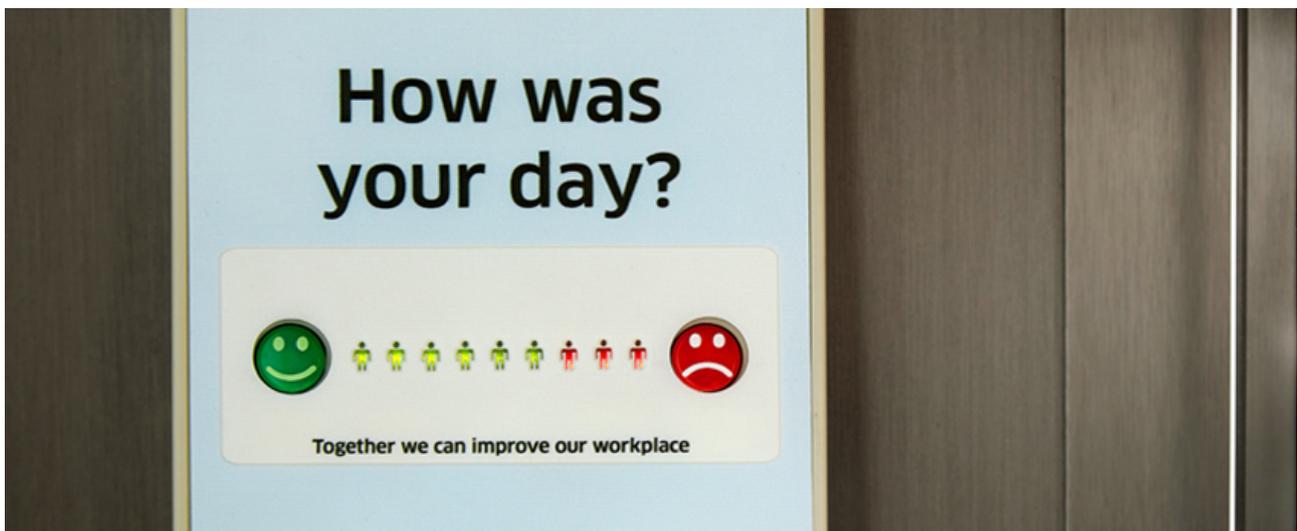


Wissen

Gestalte positive Mitarbeitererlebnisse!

27. November 2020



Gerade in Zeiten der Pandemie und der Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz oder im Homeoffice sind positive Mitarbeitererlebnisse besonders wichtig. Aber auch ohne Krise sind mittelständische Unternehmen gut beraten, wenn sie in der Lage sind, positive Emotionen bei ihren Mitarbeitern am Arbeitsplatz zu erzeugen. Im Englischen als Employee Experience bezeichnet ist es derzeit ein aktuelles Thema in der HR-Welt.

Worum geht es?

Es geht um die Erfahrungen und die Erlebnisse der Mitarbeitenden als gesamthafter Eindruck aller Interaktionen im Unternehmen und am Arbeitsplatz. Diese Erlebnisse bilden sich über die gesamte Beschäftigungszeit in und mit der Organisation, von der Einstellung bis zum Austritt aus dem Unternehmen. Diese Erlebnisse beeinflussen die Wahrnehmung und das Verhalten der Mitarbeiter und im Weiteren das Engagement, die Motivation und die Bindung an das Unternehmen. Eine positive Employee Experience korreliert daher stark mit den Ergebnissen des Unternehmens. Diese Tatsache sollte stark genug sein, sich in Unternehmen mit dem Thema auseinanderzusetzen. Unternehmen tun gut daran, sich auf die Perspektive der Mitarbeiter zu konzentrieren und die Erlebnisse an allen betrieblichen Berührungspunkten so zu gestalten, dass möglichst viele positive Emotionen erzeugt werden.

Die Vorteile insbesondere in der Krise

Insbesondere in Krisenzeiten zahlt es sich für das Unternehmen aus, wenn die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen stehen und sich aktiv einbringen, um die Krise zu meistern. Man könnte auch von einer „belastbaren“ Beziehung sprechen, die auf langjährige und positive Erfahrungen beruht. So bleibt auch in der schwierigen Zeit das Engagement hoch. Die Mitarbeiter zeigen weiterhin hohen Einsatz. Die Kooperationsbereitschaft und die Flexibilität, sich den besonderen und notwendigen Bedingungen anzupassen (z. B. 50%-Anwesenheitsregelungen), sind gegeben. Die Lernbereitschaft ist vielleicht sogar größer als unter normalen Umständen, z. B. der Umgang mit neuen Online-Tools.

Welche Berührungspunkte sind relevant?

Prinzipiell kann man das tägliche Erleben in drei Kategorien einteilen: die technologische, die physische und die kulturelle Arbeitsumgebung. Während man bei der technologischen Arbeitsumgebung von der Ausgestaltung der persönlichen oder zu nutzenden Arbeitsmittel spricht, sind es bei der physischen Arbeitsumgebung Bedingungen wie z. B. Staub, Lärm, Schichtarbeit, Team- oder Gruppenarbeit.

Die kulturelle Arbeitsumgebung ist weitaus komplexer und vielschichtiger. Positive Erlebnisse und Erfahrungen sind hierbei umso bedeutsamer, weil sie die Akzeptanz der erstgenannten Kategorien mit beeinflusst.

Um welche Berührungspunkte geht es bei der kulturellen Arbeitsumgebung?

Am einfachsten versteht man diese Kategorie anhand von Beispielen aus der Mitarbeiterperspektive:

1. Im Unternehmen ist es üblich, dass neue Mitarbeiter auf der Basis eines persönlichen und spezifischen Plans eingearbeitet werden. Ihnen wird ein Pate oder Mentor zur Seite gestellt, der auch die kulturellen Aspekte vermitteln kann.
2. Teamarbeit ist nicht nur eine gewählte Arbeitsform, sondern das Unternehmen investiert regelmäßig in die Weiterentwicklung der Teams.
3. Gute Leistungen werden von der Führungskraft zeitnah honoriert und vielleicht ist auch einmal ein besonderes und überraschendes Dankeschön in Form einer Prämie oder eines Hotelaufenthaltes dabei.
4. Die Kommunikation im Unternehmen ist wertschätzend. Als Mitarbeiter fühlt man sich nicht nur als Ressource, sondern wird auch als Mensch und Individuum, mit allen Wünschen, Sorgen und Nöten wahrgenommen.
5. Das Jubiläum für langjährige Betriebszugehörigkeit ist keine reine Pflichtveranstaltung, sondern für die Geschäftsleitung eine wahrgenommene Chance für gelebte Wertschätzung und Anerkennung.
6. Die Frage nach einer Gehaltserhöhung endet nicht in Sprachlosigkeit oder Enttäuschung. Die Personalfunktion hat gute Instrumente und transparente Spielregeln (z. B. die Fachkarriere), um Willkür zu verhindern und auch dieses sensible Thema gut zu managen.
7. Die betriebliche Weiterbildung ermöglicht es den Älteren daran teilzunehmen.
8. Förderung findet nicht nur für den Management-Nachwuchs statt. Auch die Mitarbeiter in der Produktion erhalten die Chance sich weiter zu entwickeln.
9. Als Mitarbeiter und Experte des eigenen Aufgabenbereichs interessiert man sich im Unternehmen für meine Vorschläge für Verbesserungen.
10. In besonderen Lebenssituationen erfahren die Mitarbeiter besondere Unterstützung und die Bereitschaft, darauf Rücksicht zu nehmen, z. B. die Pflege eines Angehörigen.

Die Liste könnte man beliebig verlängern. Die kulturellen Berührungspunkte sind vielfältig. Sie sind im Wesentlichen das Resultat des im Unternehmen implementierten Personalmanagements, die Wirksamkeit seiner Instrumente und das erlebte Führungsverhalten.

Empfehlungen zur Weiterentwicklung für die Gestaltung von positiven Mitarbeitererlebnissen

- 1. Was bleibt?** Die Krise hat neue Arbeitserfahrungen ermöglicht, die die Mitarbeiter zu schätzen gelernt haben. Was davon sollte beibehalten werden?
- 2. Wo stehen Sie heute?** Analysieren Sie systematisch die Situation im Unternehmen, z. B. durch eine Mitarbeiterbefragung oder durch Beobachtungen. Fragen Sie die Neuen, was sie dazu bewogen hat, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten und wie sie ihre Erlebnisse nach nun einem Jahr Zugehörigkeit bewerten. Sie können auch Ihre Kunden fragen, wie sie das Unternehmen erleben. Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und hören Sie ihnen gut zu. Nutzen Sie Ihre Kontakte im Unternehmer-Netzwerk und tauschen Sie sich dazu mit anderen erfolgreichen Unternehmen aus.
- 3. Wo wollen Sie hin?** Definieren Sie Ihre Ziele. Setzen Sie Prioritäten. Planen Sie, welche Berührungspunkte Sie weiterentwickeln wollen.
- 4. Wecken Sie Begeisterung dafür.** Gewinnen Sie möglichst viele Unterstützer für Ihr Vorhaben, die Erlebnisse und Erfahrungen aus Mitarbeitersicht positiv gestalten zu wollen.
- 5. Planen Sie die Schritte und starten den Entwicklungsprozess.** Überlassen Sie es nicht dem Zufall, wer sich wann um welches Thema kümmert. Ein gutes Projektmanagement hilft sich zielgerichtet weiter zu entwickeln.
- 6. Bauen Sie Reflexionsschleifen ein.** Holen Sie sich regelmäßig Feedback ein. Nutzen Sie erreichte Verbesserungen dafür, das Momentum für weitere Veränderungen hoch zu halten. Korrigieren Sie notfalls, wenn sich die Fortschritte nicht einstellen.

Fazit

Positive Mitarbeitererlebnisse sind die Elemente, wenn Unternehmen äußern: „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt!“. Wie ernst sie es damit meinen kann man in allen drei Kategorien messen. Auf Dauer erfolgreiche Unternehmen wissen um die Bedeutung und kümmern sich um die Weiterentwicklung. Positive Erlebnisse sorgen für mehr Begeisterung für ihr Unternehmen.

Ich wünsche Ihnen viele positive Mitarbeitererlebnisse.

Ihr Jörg Roffmann