

Ein Strategiepapier von Forrester Consulting im  
Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY  
Januar 2021

# Die Employee-Experience- Lücke schließen

Optimieren Sie die Employee Experience und steigern Sie den Geschäftserfolg, indem Sie die Vorstellungen von HR und den Mitarbeitern in Einklang bringen

# Inhaltsverzeichnis

- 3** Zusammenfassung
- 4** Verbesserungspotenziale bei wesentlichen EX-Initiativen
- 8** Die Lücke zwischen HR und Mitarbeitern für eine verbesserte Employee Experience schließen
- 11** EX befindet sich an einem Wendepunkt
- 13** Eine gute EX ist gut für Mitarbeiter und das Geschäftsergebnis
- 16** Grundlegende Empfehlungen
- 18** Anhang

**Projektleitung:**

Rachel Linthwaite,  
Senior Market Impact Consultant

**Studienbeitrag:**

Forrester CIO Research Group

INFORMATIONEN ZU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting bietet unabhängige und objektive, auf Forschungsergebnisse gestützte Beratungsdienstleistungen und hilft Führungskräften dabei, ihre Organisation zum Erfolg zu führen. Die Beratungsdienste von Forrester reichen von kurzen Strategiesitzungen bis hin zu kundenspezifischen Projekten. Im direkten Austausch mit Ihnen unterstützen Forschungsanalytiker Sie mit ihrem Fachwissen bei Ihren spezifischen geschäftlichen Herausforderungen. Weitere Informationen finden Sie unter [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2021 Forrester Research, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Jede unbefugte Vervielfältigung ist strengstens untersagt. Die Informationen basieren auf den besten verfügbaren Quellen. Die hier dargelegten Meinungen sind Momentaufnahmen und können sich ändern. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar und Total Economic Impact sind Marken von Forrester Research, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Weitere Informationen finden Sie unter [forrester.com](https://forrester.com). [E-47124]



Die EX befindet sich an einem Wendepunkt: Wer jetzt in eine Vorreiterrolle hinsichtlich EX einsteigt, wird beträchtliche Vorteile für Mitarbeiter, Kunden und das Geschäftsergebnis realisieren.



78 % der HR-Führungskräfte sind der Auffassung, dass die EX in den nächsten zwei Jahren einer der wichtigsten Faktoren für die Erfüllung wesentlicher geschäftlicher Ziele sein wird.

## Zusammenfassung

Der EX-Index (Employee Experience) von Forrester zeigt, dass eine motivierte Belegschaft ein wichtiger Treiber für den Unternehmenserfolg ist. Motivierte Mitarbeiter setzen sich stärker dafür ein, Hindernisse bei ihren Aufgaben zu überwinden. Sie betreuen Kunden besser und bleiben länger im Unternehmen.<sup>1</sup> Unternehmen, die es jedoch versäumen, ihren Mitarbeitern zuzuhören, sie zu verstehen und auf ihre Bedürfnisse einzugehen, riskieren negative Auswirkungen. Dies kann zu einer höheren Fluktuation führen, unbefriedigende Kundenerlebnisse (CX) hervorrufen, das Markenimage schädigen und Investoren verstimmen, wodurch hohe Kosten entstehen können.

SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY haben Forrester Consulting damit beauftragt, die Verbindung zwischen guter EX und langfristigem Geschäftserfolg zu evaluieren. Um dieses Thema zu untersuchen, hat Forrester global zwei Umfragen durchgeführt: eine bei HR-Entscheidungsträgern und eine bei Vollzeitbeschäftigten.

### WESENTLICHE ERGEBNISSE

- › **Die EX ist von entscheidender Bedeutung, aber in der Praxis noch relativ unausgereift.** EX ist heutzutage wichtiger als je zuvor, denn sie beeinflusst nicht nur HR-Strategien, sondern wirkt sich auch darauf aus, ob Unternehmen in der Lage sind, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Trotzdem leiden EX-Strategien und -Initiativen immer noch an Silos innerhalb der Organisationen, an fehlender Unterstützung durch die Geschäftsleitung, an bruchstückhaften Maßnahmen, an uneinheitlichen Feedbackmechanismen sowie an unzureichenden Tools. In der Summe entsteht so eine nur unvollständige Sicht auf die Mitarbeiter-Journey.
- › **Es gibt ein grundlegendes Meinungsgefälle zwischen HR und den Mitarbeitern, wodurch erhebliche Probleme verursacht werden.** Bezüglich der Frage, was eine gute EX fördert, sind HR-Entscheidungsträger und Vollzeitbeschäftigte unterschiedlicher Auffassung. Erkennt die Personalabteilung nicht, mit welchen Maßnahmen sie bei den Mitarbeitern am meisten bewirken kann, führt dies naheliegenderweise zu Unzufriedenheit. Aus diesem Grund sind Vollzeitbeschäftigte skeptischer als HR-Entscheidungsträger, was die Verbesserung der EX angeht. Dieser Umstand verdeutlicht die weltweit über alle Unternehmen hinweg fortwährend existierende Wahrnehmungslücke in Bezug auf die EX.
- › **Gut genug reicht eben nicht mehr aus.** Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, was schon seit einiger Zeit beobachtet werden konnte: Durch sich verändernde Arbeitsbedingungen wird die Employee Experience wichtiger als je zuvor. Je mehr Mitarbeiter auf die Arbeit im Homeoffice umstellen müssen, desto wichtiger werden Flexibilität und technologische Möglichkeiten. Ebenso kommt der Work-Life-Balance in dem Maße eine höhere Bedeutung zu, wie Mitarbeiter zusätzliche Aufgaben wie etwa den Fernunterricht für ihre Kinder und/oder die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zu bewerkstelligen haben. Leider sind Personalabteilungen auf diese neue Ära nicht vorbereitet: Noch nicht einmal 10 % der HR-Führungskräfte geben an, dass bei der Entwicklung ihrer EX-Strategie den Mitarbeiterbedürfnissen die höchste Priorität eingeräumt werde. Dies wird zum Stolperstein für den zukünftigen Erfolg der EX.
- › **Gut ausgeführt, kann die EX eine transformative Wirkung auf den Geschäftserfolg haben.** Sowohl HR-Führungskräfte als auch Mitarbeiter stimmen darin überein, dass positive Mitarbeitererlebnisse bessere Arbeitsergebnisse nach sich ziehen. Zufriedene Mitarbeiter erzielen höherwertige Arbeitsergebnisse, sie sind agiler und produktiver, bleiben eher im aktuellen Unternehmen und empfehlen mit höherer Wahrscheinlichkeit potenzielle Bewerber für offene Stellen. Motivierte Mitarbeiter sind wiederum gut für das Unternehmen. Vorreiter in Sachen besserer EX erhalten tendenziell eine höhere Rendite aus ihren EX-Investitionen und profitieren eigenen Angaben nach von Umsatzsteigerungen, besseren Kundenerfahrungen sowie einer gestärkten und wettbewerbsfähigeren Marke.

# Verbesserungspotenziale bei wesentlichen EX-Initiativen

Die Zeiten, in denen das Interesse an EX lediglich als irgendein Trend in der Geschäftswelt abgetan werden konnte, sind endgültig vorbei. Moderne Unternehmen haben verstanden, dass Investitionen in eine zufriedene und motivierte Belegschaft nicht nur für das Wohlbefinden der eigenen Mitarbeiter, sondern auch für den geschäftlichen Erfolg von enormer Bedeutung sind. Daher räumen Unternehmen der EX eine bisher noch nie dagewesene Priorität ein, was sich an ihren Investitionen in eine ganze Reihe von Initiativen zeigt. Leider sind die Praktiken derzeit noch relativ unausgereift, und die Personalabteilungen tun sich schwer mit der organisatorischen Komplexität (d. h. wie man geeignete Stimungsdaten in Echtzeit an die passenden Mitarbeiter weiterleitet) wie auch mit den unzureichenden Ressourcen.

Wie genau verwalten die HR-Abteilungen die Employee Experience gegenwärtig? Unsere weltweite Studie mit 1.800 HR-Führungskräften und Vollzeitbeschäftigten bei Unternehmen jeglicher Größe ergab Folgendes:

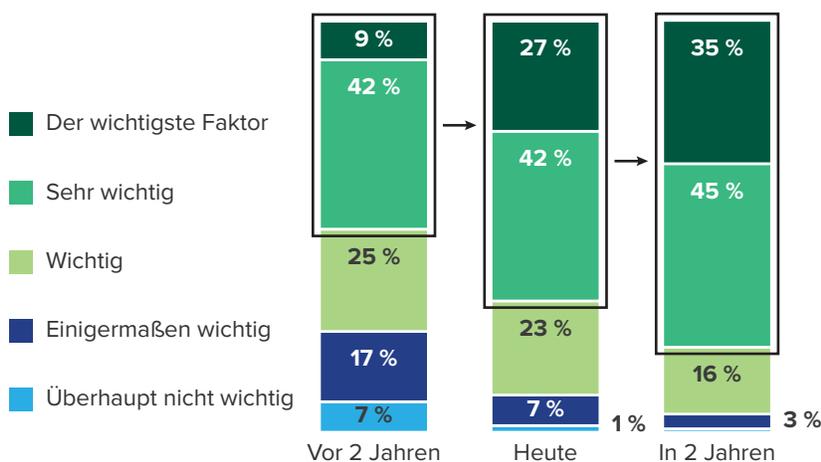
- Die EX gewinnt an Bedeutung.** HR-Fachleute haben mittlerweile verstanden, wie wichtig die EX ist: Mehr als ein Viertel halten sie für den wichtigsten Aspekt ihrer HR-Strategie, weitere 42 % bezeichnen sie immerhin als „sehr wichtig“. Dies ist eine Steigerung gegenüber zwei Jahren zuvor, als lediglich 9 % angaben, dass die EX der wichtigste Faktor sei. Dieser Aufwärtstrend wird sich fortsetzen. 35 % der HR-Fachleute sagen, dass die EX innerhalb von zwei Jahren der wichtigste Faktor für ihre HR-Strategie sein wird. Dieser Bedeutungsgrad spiegelt sich im Umfang der Investitionen wider. Während vor zwei Jahren nur etwa 6 % des HR-Budgets für EX-Initiativen aufgewendet wurden, liegt diese Zahl heute bei 11 %. Innerhalb der nächsten zwei Jahre sollen durchschnittlich 16 % des HR-Budgets EX-Initiativen zugewiesen werden.



Um erfolgreich zu sein, muss jeder einzelne Mitarbeiter im Unternehmen einen Beitrag zur Employee Experience leisten.

Abbildung 1

„Wie wichtig ist die EX heute für die HR-Gesamtstrategie Ihres Unternehmens? Wie wichtig war sie vor zwei Jahren? Wie wichtig wird sie Ihrer Ansicht nach in zwei Jahren sein?“



Innerhalb von zwei Jahren wird die EX für 80 % der Unternehmen einer der wichtigsten Aspekte ihrer HR-Strategie sein.

Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

- › **Jeder Einzelne muss seinen Beitrag leisten.** Es sollte nicht überraschen, dass bei den HR-Abteilungen die umfassendste Zuständigkeit für die EX liegt: 58 % der Befragten sagen, dass die Personalabteilung der maßgebliche Entscheidungsträger sei. Nach der Personalabteilung zählen meistens die Bereichsleiter zu den Schlüsselfiguren (60 %). Aber auch die erste Führungsebene und die IT-Abteilung müssen hier eine wichtige Rolle übernehmen: Beide Gruppen werden oft als regelmäßige Mitwirkende an EX wahrgenommen. Damit wird ein wichtiger Punkt angesprochen: Eine erfolgreiche EX kann nicht einzig in der Verantwortung der Personalabteilung liegen. Die Rolle der IT-Abteilung ist angesichts der zunehmenden Dezentralisierung internationaler Belegschaften von besonderer Bedeutung. Die von der IT-Abteilung beschafften und unterstützten Tools und Systeme können entweder positive Mitarbeitererlebnisse fördern oder gegenteilige Erlebnisse hervorrufen. Besteht das ultimative Ziel darin, für motiviertere und produktivere Mitarbeiter zu sorgen, muss jeder Einzelne im Unternehmen einen Beitrag zur Employee Experience leisten.

## DIE HEUTIGE PRAXIS IST ÜBERWIEGEND UNAUSGEREIFT

Auch wenn HR-Fachleute sich der Bedeutung der EX bewusst sind, so hat ihre Umsetzung noch Optimierungspotenzial. Unsere Erhebung hat ergeben, dass HR-Organisationen in mehrerlei Hinsicht mit Schwierigkeiten konfrontiert sind (Abbildung 2):

- › **Das Feedback der Mitarbeiter ist nicht einheitlich.** Für ein besseres Erlebnis eines Mitarbeiters muss das Personalwesen zuallererst einmal den betreffenden Mitarbeiter verstehen. Leider verfügen viele HR-Organisationen nicht über konsistente Programme oder Mechanismen zur Erfassung von Feedback oder Informationen. Lediglich etwas über ein Drittel der Personalabteilungen erfassen die Interaktionen mit den Mitarbeitern und kartieren Mitarbeiter-Journeys. Gleichermaßen verfügen nur 36 % der Befragten über ein Programm für Mitarbeiterfeedback, und lediglich 30 % der Unternehmen befragen die Mitarbeiter regelmäßig zu ihrer Motivation.
- › **Aktuellen Bemühungen fehlt die Unterstützung der Geschäftsführung.** Ohne den Rückhalt der Führungsetage und ausreichend Ressourcen oder entsprechende Ausrichtung geraten EX-Initiativen häufig ins Straucheln. Es ist schon skandalös, dass gerade einmal 24 % der Abteilungen einen eigenen C-Level-Beauftragten haben, der sich der EX widmet – eine Rolle, die Forrester als maßgeblich für die Entwicklung einer ausgereiften EX-Praxis ansieht. Das ist wahrscheinlich auch der Grund dafür, warum fehlende Investitionen sowie unzureichende Tools und Ressourcen bereits drei der fünf wesentlichen EX-Herausforderungen für Unternehmen darstellen. Ohne einen Vertreter auf der Führungsebene werden Investitionen weiter hinterherhinken, und die EX wird nicht zu einer Geschäftspriorität.
- › **Die EX muss sich erst noch zu einem echten funktionsübergreifenden Unterfangen entwickeln.** Obwohl die Mehrzahl der Befragten der Aussage zustimmt, dass alle Bereiche des Unternehmens Verantwortung für eine gute EX übernehmen müssen, verankern nur 21 % EX-Ziele in den Strategien aller Geschäftseinheiten, und gerade einmal etwas mehr als ein Viertel haben ein funktionsübergreifendes Kompetenzzentrum aufgebaut. Zwar sind also HR-Führungskräfte davon überzeugt, dass Bereichsleiter und die Geschäftsführung Bestandteil der EX-Initiativen sein sollten, aber die meisten müssten ihren Worten erst einmal Taten folgen lassen.
- › **Maßnahmen erfolgen nach dem Gießkannenprinzip und sind nicht ergebnisorientiert.** Unternehmen setzen verschiedene KPIs zur Analyse des ROI ihrer EX-Investitionen ein. Mitarbeiterorientierte Kennzahlen sind am häufigsten: Produktivität, Zufriedenheit und Motivation werden von gut einem Drittel der Befragten aus dem Personalwesen erfasst. Allerdings haben 13 % der Unternehmen überhaupt keine KPIs im Blick, wodurch sie erheblich ins Hintertreffen geraten. Problematisch ist außerdem, dass 37 % der HR-Organisationen derzeit nicht über eine Methode zur Messung der gesamten EX verfügen. Ohne eine einheitliche und stimmige Erfolgsmessung der ganzheitlichen EX-Anstrengungen, erhalten die Unternehmen aber keinen Gesamteindruck.

Abbildung 2

### Die herausforderndsten EX-Aktivitäten



Unternehmen mit komplexer Matrix



Fehlende Erkenntnisse zu Teams



Unzureichende Tools

### Größte Hindernisse für eine Verbesserung der EX



Anwendung psychologischer Prinzipien und Erkenntnisse zur Sicherung des Wohlbefindens unserer Mitarbeiter



Erfassung von Echtzeitdaten über EX



Umstellung auf eine produktive, dezentrale Belegschaft

Basis: 900 weltweit tätige

HR-Entscheidungsträger

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP

SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

› **Probleme aufgrund der Komplexität im Unternehmen.**

Organisationsbezogene Probleme sind nicht auf fehlende Unterstützung der Geschäftsführung und eine mangelnde funktionsübergreifende Ausrichtung beschränkt. Die Befragten aus dem Personalwesen nannten als wesentliche Herausforderungen bei der Verbesserung der EX erstens komplexe Matrixstrukturen und zweitens fehlende Transparenz bei den Teams. Diese beiden Probleme bedingen einander. Zwar könnte eine Vereinfachung der Hierarchiestrukturen und der Teamorganisation für eine bessere Erkennung von EX-Lücken sorgen, doch ist die Wahl einer Technologie, die komplexe organisatorische Hierarchien darstellen kann, zweifelsohne einfacher zu bewerkstelligen.

- › **Datenprobleme machen den Unternehmen zu schaffen.** Die Erfassung und Integration von Daten stellt Personalabteilungen vor erhebliche Probleme. Wahrscheinlich aufgrund des Fehlens effektiver Feedbackmechanismen gaben 71 % der Befragten an, dass die Erfassung von Echtzeitdaten zur EX eine Herausforderung darstelle. Weiterhin tun sich 60 % schwer damit, Daten zu mobilisieren, befristeten und freien Mitarbeitern mit den Daten der Stammbesellschaft zu integrieren, und 41 % empfinden die Verknüpfung von Experience-Daten (d. h. Daten darüber, was Menschen meinen oder glauben) mit Betriebsdaten (Daten, die infolge des Tagesgeschäfts entstehen) als Herausforderung.

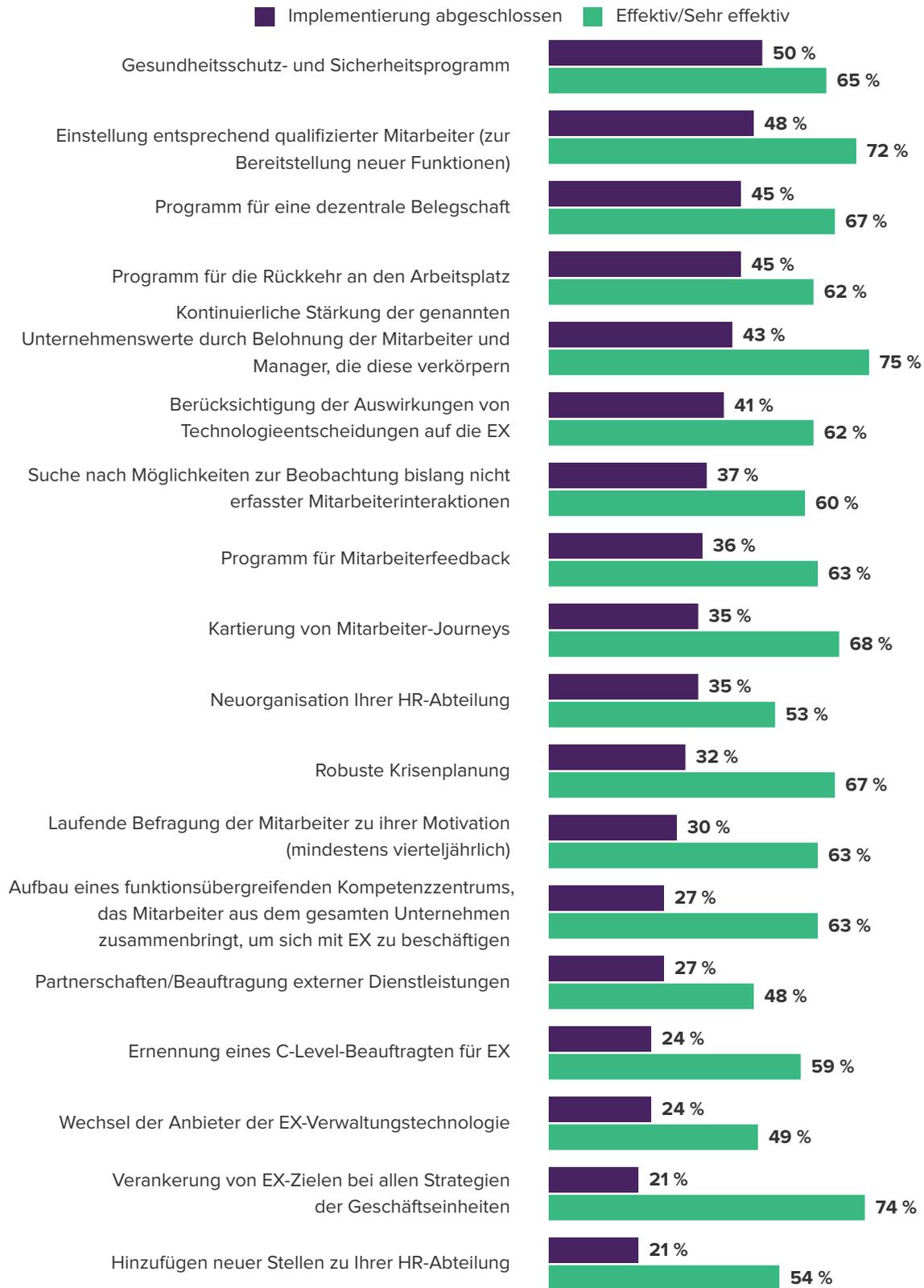
Es gibt jedoch auch gute Nachrichten. Da diese Studie während der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurde, was globale Unternehmen offensichtlich mit einer Vielzahl von Problemen konfrontierte, sahen sich die Unternehmen dazu gezwungen, plötzlich eine dezentrale Belegschaft zu verwalten und die Sicherheit und angemessene Betreuung dieser Mitarbeiter sicherzustellen. Erwartungsgemäß wandten sich HR-Manager daher Programmen zu, die stark von der Pandemie beeinflusst wurden, etwa Homeoffice, Rückkehr an den Arbeitsplatz sowie Gesundheitsschutz und Sicherheit. Die Hälfte der Unternehmen betreibt ein Gesundheitsschutz- und Sicherheitsprogramm, während etwas mehr als 40 % über Programme für Homeoffice und die Rückkehr an den Arbeitsplatz verfügen. Es überrascht nicht, dass diese Aufgabe für viele schwer zu bewältigen war: 65 % der Befragten aus dem Personalwesen gaben an, dass sie die Umstellung auf eine produktive Belegschaft im Homeoffice als Herausforderung empfunden hätten. Ihre Bemühungen scheinen sich jedoch auszuzahlen. 70 % der Führungskräfte geben an, dass sie ihre virtuellen Teams selbstbewusst verwalten, und 65 % der Mitarbeiter sagen, sie fühlten sich trotz der Arbeit in einer virtuellen Umgebung mit ihren Teammitgliedern verbunden.

Dieser Fokus auf – und der frühe Erfolg mit – dem Homeoffice ist ein gutes Zeichen. Auch wenn viele EX-Initiativen ein niedriges Umsetzungsniveau haben, ist ihre Durchschlagskraft doch hoch (Abbildung 3). Während beispielsweise nur 21 % der Unternehmen EX-Ziele in den Strategien aller Geschäftseinheiten verankern, empfinden 74 % davon diese Praxis als effektiv. Dies führt zu der Erkenntnis, dass Teams, die vollen Einsatz zeigen und sich um positive Mitarbeitererlebnisse bemühen, auch entsprechende Ergebnisse erhalten.



Nur etwa ein Drittel der Unternehmen erfassen regelmäßig Mitarbeiterfeedback. Dies muss sich ändern.

**Abbildung 3: EX-Programme und Praktiken: Effektivität vs. Akzeptanz**



Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

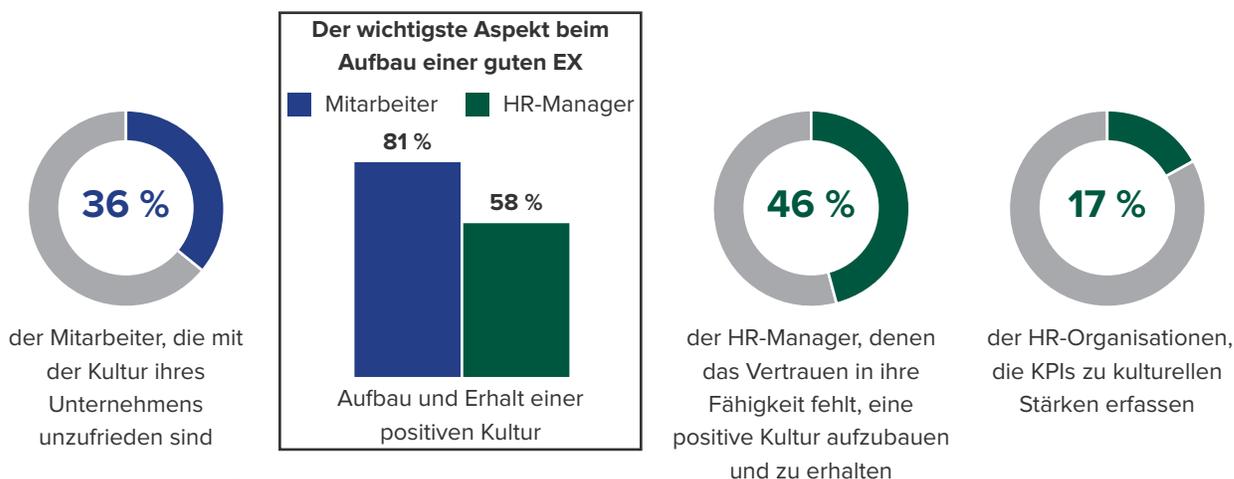
Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

# Die Lücke zwischen HR und Mitarbeitern für eine verbesserte Employee Experience schließen

HR-Fachleute tendieren zu einer im Vergleich zu den Mitarbeitern insgesamt optimistischeren Sicht der EX. Dieser Unterschied ergibt sich aus einem weit verbreiteten Gefälle zwischen dem, was das Personalwesen als wichtig erachtet, und dem, was Mitarbeiter tatsächlich wertschätzen. Wir sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:

- › **Mitarbeiter sind skeptisch im Hinblick auf Verbesserungen der EX.** Obwohl sowohl HR-Manager als auch Mitarbeiter gleichermaßen die Ansicht vertreten, dass die EX heute gut ist – ein Viertel der Mitarbeiter glaubt sogar, sie sei hervorragend –, sind die Mitarbeiter weniger optimistisch im Hinblick auf die Zukunft. Das Personalwesen nimmt an, dass sich die Situation innerhalb der nächsten beiden Jahre weiter verbessern wird: 39 % erwarten eine hervorragende EX. Die Mitarbeiter hingegen befürchten, dass sich die EX insgesamt verschlechtert: Nur 15 % erwarten eine hervorragende EX (Rückgang von vormals 24 %) und 36 % eine gute EX (ebenfalls ein geringfügiger Rückgang von vormals 39 %). Angesichts der kritischen Lücken, die wir uns gleich ansehen werden, kann diese Skepsis durchaus berechtigt sein.
- › **Das Meinungsgefälle bei Prioritäten und EX-Treibern führt zu Unzufriedenheit.** Abgesehen von Sicherheit und Wohlbefinden sind Mitarbeiter und HR-Führungskräfte hinsichtlich der priorisierten Initiativen unterschiedlicher Auffassung. Während Mitarbeiter die Annahme vertreten, dass HR dem Homeoffice, der EX und der Unterstützung des Unternehmenswachstums hohe Priorität beimesse, geben die HR-Führungskräfte ihrerseits an, den Schwerpunkt auf das Corporate Branding, Krisenplanungen und die Ausrichtung der Mitarbeiter auf die Unternehmenskultur zu legen. Ebenfalls ein großes Meinungsgefälle besteht im Hinblick auf die Treiber der EX. 81 % der Mitarbeiter glauben, dass Aufbau und Erhalt einer positiven Kultur wichtig für eine gute Employee Experience sei, doch lediglich 58 % der HR-Manager sehen dies ebenso (Abbildung 4).<sup>2</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass nur wenig mehr als die Hälfte der HR-Fachleute Vertrauen in die Fähigkeit ihres Unternehmens haben, eine solche positive Kultur aufzubauen und zu erhalten. Problematisch ist zudem, dass die Kennzahlen zu den kulturellen Stärken mit 17 % die am wenigsten erfassten KPIs für die Analyse des EX-Erfolgs sind. Es überrascht nicht, dass sich dieses Meinungsgefälle bei der Mitarbeiterzufriedenheit widerspiegelt: Es klafft eine Lücke von fast 20 Prozentpunkten zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den unternehmenskulturellen Bestrebungen und der Bedeutung, die diese ihrer Ansicht nach genießen. Tatsächlich ist dies bei der großen Mehrzahl der Initiativen der Fall, die Mitarbeiter als wichtig einstufen.

Abbildung 4: Fallstudie zum Meinungsgefälle zwischen HR/Mitarbeitern: Aufbau einer positiven Kultur



Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

\*Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

- › **Um eine Verbesserung herbeizuführen, müssen dem Coaching und der Weiterbildung größere Aufmerksamkeit geschenkt werden.** 83 % der HR-Manager haben verstanden, dass Coaching- und Schulungsangebote für Mitarbeiter wichtig sind, um eine gute EX-Strategie aufzubauen, aber nur 67 % von ihnen glauben, hierbei alles richtig zu machen. Noch weniger Mitarbeiter (60 %) sind zufrieden mit dem Gesamtfortschritt ihres Unternehmens in diesem Bereich. Und es wird noch schlimmer, je stärker es in die Details geht. Gerade einmal etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeiter konstatieren, dass ihnen die für den eigenen Fortschritt erforderlichen Coaching- und Schulungs-/Weiterbildungsangebote gemacht werden (im Vergleich zu 66 % bei den HR-Fachleuten). Mehr noch: Lediglich 37 % der Mitarbeiter haben den Eindruck, dass ihr Arbeitgeber Fehler zulässt und dieses als Quelle für Weiterbildung und persönliches Fortkommen nutzt (im Vergleich zu 50 % bei den HR-Fachleuten).

Das Fehlen von Fortbildungsangeboten äußert sich hauptsächlich auf der Unternehmensebene und weniger in Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten. Bei der Beurteilung von Aussagen über das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern, zeigten beide Gruppen hinsichtlich Unterstützung und Schulung das niedrigste Zustimmungsniveau: Etwa 40 % sowohl der Vorgesetzten als auch der ihnen unterstellten Mitarbeiter sind der Meinung, dass Schulungsangebote und Orientierungshilfen seitens des Unternehmens fehlen. Leider endet das Meinungsgefälle nicht bei den Mitarbeitern: Auch unter den HR-Fachleuten gibt es Unstimmigkeiten. Zwar bezeichnen HR-Führungskräfte Coaching und Weiterbildung als wesentliche Treiber einer guten EX, doch stufen sie Lernsoftware als eines der unwichtigsten Tools für die Umsetzung einer guten EX ein. Möchten Unternehmen diese Lücke in Bezug auf Schulung und Weiterbildung schließen, müssen sie der Weiterbildungssoftware mehr Aufmerksamkeit schenken. Welche positiven Erkenntnisse verbergen sich hinter all dem? Die meisten Mitarbeiter glauben, dass sie sich bei Bedarf leicht an Veränderungen anpassen könnten – sie bräuchten nur die richtigen Schulungs- und Coachingangebote, um mit den so erworbenen Fähigkeiten erfolgreich zu sein.

## TECHNOLOGIE IST HETEROGEN

Zwar sind sich HR-Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf die Technologie-nutzung grundsätzlich einig, doch trotzdem handelt es sich hierbei um einen wichtigen Bereich der EX mit Optimierungspotenzial (Abbildung 5). Wie von Forrester seit jeher vertreten, sind produktive Mitarbeiter zufriedener, und Technologie hat eine ganz erhebliche Auswirkung auf die Mitarbeiterproduktivität. Personalabteilungen müssen einige dieser Lücken schließen, wenn sie die EX verbessern möchten. Wir sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:

- › **Alle sind sich einig, dass die Führungskräfte nur beste Absichten haben.** In Bezug auf Technologie gibt es weitgehende Übereinstimmung, dass Mitarbeiter vom Management und der Geschäftsführung ermuntert werden, digitale Tools zur Förderung von Zusammenarbeit, Mobilität und Homeoffice anzunehmen. Gleichmaßen sagen 70 % sowohl der HR-Manager als auch der Mitarbeiter, dass sie digitale Tools erhalten hätten, die ihnen bei der Optimierung von Prozessen und Produktivität helfen.
- › **Die Mitarbeiter sind jedoch der Ansicht, dass dem Aspekt der Kosten zu Lasten des Nutzens Priorität eingeräumt wird.** An diesem Beispiel erkennen wir erneut die zu optimistische Sichtweise des Personalwesens gegenüber der Skepsis der Mitarbeiter. Während 80 % der HR-Führungskräfte glauben, sie würden erfolgreich mit den Führungskräften aus dem operativen Geschäft und der Technologie zusammenarbeiten, um die Mitarbeiter mit Tools auszustatten, die diese für erfolgreiches Arbeiten brauchen, sind nahezu 40 % der Mitarbeiter der Ansicht, dass vielmehr die Kosten der entscheidende Faktor seien. Darüber hinaus wünscht sich mehr als die Hälfte der Mitarbeiter, die vorhandene HR-Technologie – z. B. für Urlaubsanträge und Zeiterfassung – weniger häufig nutzen zu müssen.

› **Schließlich überschätzt das Personalwesen die Mitarbeiterzufriedenheit ganz erheblich.** Der wahrscheinlich bedenklichste Trend bezogen auf Technologie ist, dass das Personalwesen gar nicht erkennt, wie unzufrieden Mitarbeiter mit aktueller Technologie sind. 40 % der Mitarbeiter geben an, dass die Technologie nicht anwenderfreundlich sei, und mehr als die Hälfte vertritt die Ansicht, der ihnen zur Verfügung gestellten Technologie fehlten wichtige Funktionen. Drei Viertel sagen, dass die von ihnen benötigten Anwendungen und Daten nicht immer auf Computern und Mobilgeräten zugänglich seien. Die HR dagegen überschätzt in erheblichem Maße die Benutzerfreundlichkeit, die Verfügbarkeit notwendiger Funktionen und die Zugänglichkeit der bereitgestellten Tools.

Aber es ist nicht alles schlecht. Es gibt einige Konsensbereiche, auf die das Personalwesen und die Mitarbeiter aufbauen können. Beide Gruppen sind sich bei Folgendem einig: Erfahrene Führungskräfte priorisieren und investieren in die Schaffung einer guten EX, Vergütungen und Belohnungen sind fair verteilt, und Mitarbeiter werden dazu ermuntert und befähigt, die besten Entscheidungen für ihren Erfolg zu treffen.

**Abbildung 5: Technologie: Das Gute und das Schlechte**

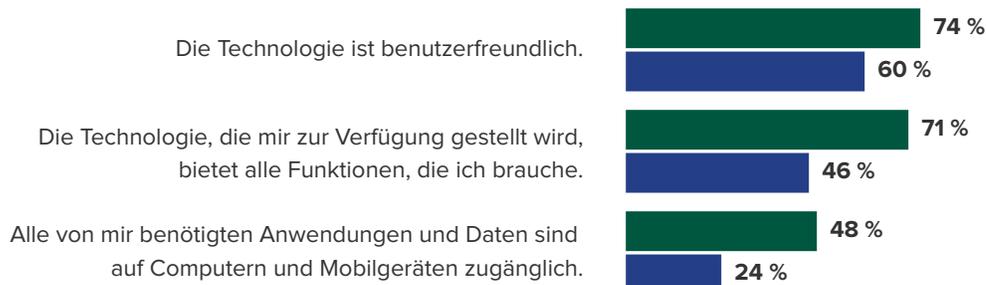


**Es läuft gut**

**Anzeichen für Probleme**



**Muss verbessert werden**



Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

\*Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

# Die EX befindet sich an einem Wendepunkt

Die EX steht gegenwärtig im Rampenlicht. Die globale Pandemie seit 2020 hat massive Veränderungen der Arbeitswelt erforderlich gemacht und Unternehmen dazu gezwungen, sich äußerst intensiv mit der Frage zu befassen, wie die täglichen Abläufe weitergeführt werden können, während die Sicherheit der Mitarbeiter gewährleistet bleibt, diese gut betreut werden und zufrieden sind. EX wird als Schwerpunkt von Dauer sein. Wir haben festgestellt, dass sich die Einstellungen der Mitarbeiter verändert haben und auch künftig verändern werden, und dass sich das Personalwesen in gleichem Maße verändern muss, um Schritt zu halten. Unsere Studie ergab Folgendes:

- › **Das Jahr 2020 hat vielen Mitarbeitern Probleme bereitet.** Den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie konnte man sich kaum entziehen. Denken wir nur an die Zeit zurück, in der wir alle Nachrichten verfolgt und alle Zeitungsartikel gelesen haben, oder an die täglichen Gespräche mit Freunden, Nachbarn und Kollegen. Sie erinnern sich sicherlich nur allzu gut daran, wie zerstörerisch dieses globale Ereignis war (und in vielen Gegenden der Welt weiterhin ist). Als unsere Studie zum Höhepunkt der ersten Infektionswelle startete, gaben die befragten Mitarbeiter an, dass ihr Wohlbefinden – dies schließt alles von der Karriere über Finanzen und Gesundheit bis hin zur Familie ein – beeinträchtigt worden sei.
- › **Die Zufriedenheit mit der Krisenbewältigung durch die Arbeitgeber war dabei eher leidlich ausgeprägt.** Wenn das Leben so kompliziert und unvorhersehbar ist, sehnt man sich nach Geborgenheit und Sicherheit. Leider scheiterten viele Arbeitgeber daran, die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten in dieser Hinsicht zu erfüllen. Nahezu die Hälfte der von uns befragten Mitarbeiter waren nur einigermaßen zufrieden mit der Reaktion ihres Unternehmens auf die COVID-19-Pandemie. Es ist jedoch interessant zu beobachten, dass Mitarbeiter, die bereits mit der EX ihres Unternehmens insgesamt eher zufrieden waren, dazu tendierten, den Umgang des Unternehmens mit der Pandemie besser zu bewerten. Sie gaben eine höhere Zufriedenheit an als jene, die bereits zuvor vom EX-Niveau ihres Unternehmens wenig beeindruckt gewesen waren. Das zeigt, dass Mitarbeiter aus den Unternehmen, die eine hervorragende EX schon vorher zur Priorität gemacht hatten, resilienter waren.
- › **Die EX muss sich verändern und das Personalwesen muss aus den Lektionen des Jahres 2020 die richtigen Schlüsse ziehen.** Die Erlebnisse der Mitarbeiter während der Pandemie haben dazu geführt, dass sie die Arbeit neu bewerten. Faktoren wie Arbeitssicherheit, Sozialleistungen und Work-Life-Balance erhalten nun noch mehr Gewicht – obwohl sie natürlich schon immer wichtig waren (Abbildung 6). Die Bedeutung der Flexibilität einer zeit- und ortsunabhängigen Arbeitsweise ist während der Pandemie besonders gestiegen. Obwohl lediglich 40 % der Mitarbeiter Flexibilität als einen Hauptfaktor in ihrer Arbeitswelt einstufen, sagen erstaunliche 80 %, dass die Pandemie zu dieser Bedeutungssteigerung beigetragen habe. Arbeitgeber müssen zukünftig darauf achten, Mitarbeitern flexible Arbeitsumgebungen bereitzustellen, wenn sie eine gute EX bieten und die besten Mitarbeiter langfristig binden möchten.

Abbildung 6

„Alle der folgenden Aspekte können sich darauf auswirken, wie Sie Ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen. Hat die Bedeutung eines oder mehrerer dieser Aspekte für Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen während der Pandemie zu- oder abgenommen?“  
(Antworten mit „Etwas wichtiger“/  
„Viel wichtiger“ werden angezeigt)

80 % Flexibilität

77 % Arbeitssicherheit/Sicherheit auf Geschäftsreisen

70 % Work-Life-Balance

64 % Nutzen

63 % Die Technologie, die ich tagtäglich nutze

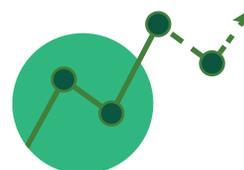
Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

## DIE BEDEUTUNG DER EX STEIGT, ABER DAS PERSONALWESEN TUT ZU WENIG, UM SCHRITT ZU HALTEN

Unternehmen nehmen einige Änderungen vor, aber wahrscheinlich nicht genügend, um mit der Bedeutung der EX für den zukünftigen Geschäftserfolg Schritt halten zu können. Wir sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:

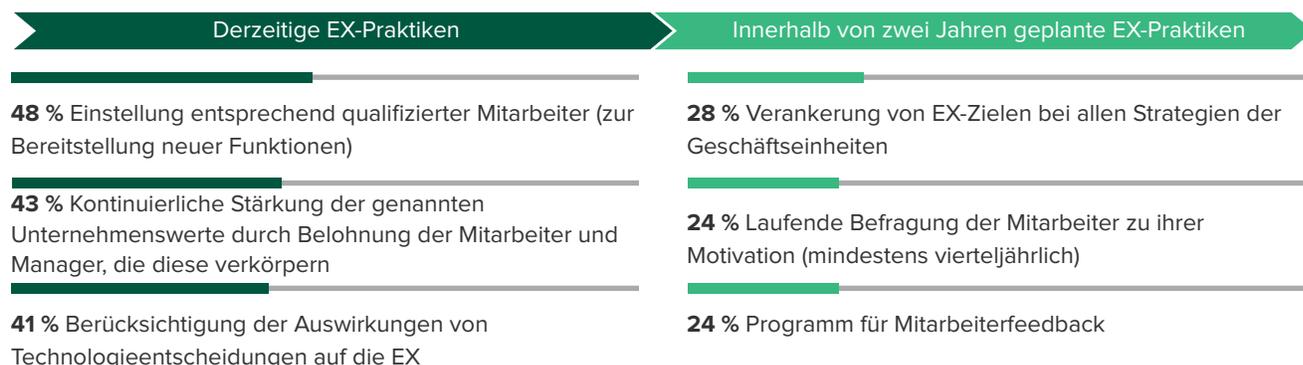
- › **Die EX wird zu einem unverzichtbaren Bestandteil des Geschäftserfolgs werden.** Obwohl offenbar bereits heute von großer Bedeutung, erwarten HR-Manager, dass die EX einer der wichtigsten Faktoren für zukünftigen Erfolg sein wird. Mehr als drei Viertel der HR-Führungskräfte sind der Meinung, dass die EX bereits in den kommenden zwei Jahren zu einem zentralen Faktor beim Erreichen wesentlicher Geschäftsziele sein wird. 37 % glauben sogar, dass die EX in dieser Hinsicht zum *wichtigsten* Faktor werden wird. Angesichts der übergroßen Rolle, die die EX weiterhin spielen wird, sollten Unternehmen alles in ihrer Macht stehende tun, um diesen Bereich zu verbessern.
- › **Die Praktiken bleiben jedoch unausgereift.** Wenn man sich vor Augen hält, wie wichtig die EX ist und wie rudimentär die aktuellen Bemühungen sind, wäre eigentlich zu hoffen, dass die HR-Führungskräfte zukünftig große Pläne haben (Abbildung 7). Leider scheint dies nicht der Fall zu sein. Unternehmen fehlen die Methoden zur umfangreichen Erfassung von Daten, dennoch plant ein Viertel der Befragten, Umfragen zur Mitarbeitermotivation oder ein Feedbackprogramm umzusetzen. In vielen Unternehmen fehlt es den EX-Bemühungen an Unterstützung seitens der Geschäftsführung, dennoch planen nur 13 % die Ernennung eines C-Level-Beauftragten. Das Personalwesen möchte, dass sich Führungskräfte aus der IT und dem operativen Geschäft an den EX-Bemühungen beteiligen; dennoch planen lediglich 28 %, EX-Ziele in die Strategien aller Geschäftseinheiten einzubeziehen. Einfach ausgedrückt: Das wird nicht reichen!
- › **Das Personalwesen weist den Mitarbeiterbedürfnissen weiterhin eine geringe Priorität zu.** Angesichts der fehlenden Prozesse für Mitarbeiterfeedback und der zwischen den beiden Gruppen auseinanderklaffenden Erwartungen überrascht es nicht, dass das Personalwesen bei der Erstellung von EX-Plänen andere Faktoren über die Bedürfnisse der Mitarbeiter stellt. Dürftige 9 % sagen, dass die Bedürfnisse der Mitarbeiter größte Berücksichtigung fänden, und weniger als ein Drittel der HR-Manager gibt an, dass diese zu den drei Topprioritäten gehörten. Stattdessen wird externen wirtschaftlichen Faktoren, Sicherheitsrichtlinien, Geschäftszielen und dem Markenimage Priorität eingeräumt. Personalabteilungen müssen damit beginnen, Mitarbeitern zuzuhören und ein besseres Verständnis der Mitarbeiter zu erlangen, da es andernfalls ein böses Erwachen geben könnte. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern zuhören und ihren Bedürfnissen Priorität einräumen, werden erleben, dass sowohl ihre Mitarbeiter als auch der Geschäftserfolg davon profitieren werden.



78 % der HR-Führungskräfte sind der Auffassung, dass die EX in den nächsten zwei Jahren einer der wichtigsten Faktoren für die Erfüllung wesentlicher geschäftlicher Ziele sein wird.

Abbildung 7

„Welche der folgenden EX-Praktiken hat Ihr Unternehmen implementiert bzw. plant Ihr Unternehmen innerhalb der nächsten zwei Jahre zu implementieren?“



Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

# Eine gute EX ist gut für Mitarbeiter und den Geschäftserfolg

HR-Führungskräfte haben Recht: Die EX ist unglaublich wichtig für den Unternehmenserfolg. Dies ist ein Bereich, in dem Personalabteilungen und Mitarbeiter absolut einer Meinung sind – beide Seiten sagen, dass eine gute EX den Mitarbeitern entscheidende Vorteile wie die folgenden bietet (Abbildung 8):

- › **Höhere Arbeitsqualität.** Nahezu 80 % sowohl der HR-Manager als auch der Mitarbeiter geben an, dass die EX die Qualität ihrer Arbeit verbessere. Das liegt wahrscheinlich daran, dass 79 % der Mitarbeiter angeben, sie seien stolz, für ihren Arbeitgeber tätig zu sein, und 88 % sind von dem, was sie tun, überzeugt.
- › **Eine agilere und produktivere Belegschaft.** HR-Führungskräfte geben an, dass sich als Folge der EX-Initiativen die Agilität ihrer Belegschaft (59 %) wie auch die Unternehmensagilität (67 %) verbessert hätten. Dies führt auch zu einer verstärkten Innovationsfähigkeit. Auch die Produktivität konnte mit einer guten EX gesteigert werden: 79 % der Mitarbeiter sagen, die EX habe einen Einfluss darauf, wie produktiv sie seien, während 73 % der Befragten aus dem Personalwesen eine allgemeine Verbesserung der Produktivität feststellten.
- › **Qualifiziertere Bewerber.** Eine positive Arbeitsumgebung ist für hochqualifizierte Bewerber sehr attraktiv. Als Resultat guter EX bewerten 70 % der HR-Führungskräfte ihre verbesserte Fähigkeit, Spitzenbewerber zu gewinnen, und 68 % der Mitarbeiter sagen, sie würden aus diesem Grund geeignete Bewerber für offene Stellen empfehlen. Diese neuen Mitarbeiter bleiben wahrscheinlich auch im Unternehmen: 65 % der Befragten aus dem Personalwesen berichten von Verbesserungen bei den Kennzahlen zur Mitarbeiterbindung, und 70 % der Mitarbeiter sagen, dass sie mit höherer Wahrscheinlichkeit in einem Unternehmen bleiben würden, das eine gute EX bietet.

**Abbildung 8**

„Inwieweit haben die EX-Initiativen Ihres Unternehmens die folgenden Mitarbeiterergebnisse beeinflusst?“

(Antworten mit „Moderate positive Auswirkung“/„Erhebliche positive Auswirkung“ werden angezeigt)

78 % Arbeitsqualität

73 % Mitarbeiterproduktivität

70 % Anwerben qualifizierter Bewerber

65 % Mitarbeiterbindung

61 % Mitarbeitermotivation

59 % Agilität der Belegschaft

„Inwieweit hat sich die Employee Experience insgesamt auf Folgendes ausgewirkt?“

(Antworten mit „Moderate positive Auswirkung“/„Erhebliche positive Auswirkung“ werden angezeigt)

79 % Wie stolz ich auf die Tätigkeit bei meinem aktuellen Arbeitgeber bin

79 % Die Qualität meiner Arbeit

79 % Wie produktiv ich bin

71 % Wie motiviert ich bin

70 % Wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass ich in diesem Unternehmen bleibe

68 % Wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass ich Empfehlungen zur Besetzung offener Stellen gebe

Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

\*Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

- › **Höhere Mitarbeitermotivation.** Hier vertreten Mitarbeiter und HR-Führungskräfte die gleiche Auffassung: 71 % der Mitarbeiter geben an, dass sich ihre Employee Experience positiv darauf auswirke, wie motiviert sie bei ihrer Arbeit seien, während 61 % der HR-Fachleute Verbesserungen bei der Mitarbeitermotivation insgesamt erkennen.

All diese Vorteile für Mitarbeiter lassen sich in geschäftlichen Nutzen übersetzen (Abbildung 9):

- › **Finanzielle Vorteile.** Die Befragten aus dem Personalwesen vermelden aufgrund der EX-Bemühungen einen Nutzen sowohl bei Umsatz als auch der Profitabilität: 77 % konnten ihren Umsatz steigern und 61 % gaben eine höhere Profitabilität an. Außerdem sprechen 38 % von Verbesserungen bei den KPIs für die Kosteneinsparung, und weitere 50 % sagen, die EX-Initiativen hätten ihnen geholfen, ihre Wachstumsziele zu erreichen.
- › **Bessere Ergebnisse für die Kunden.** 76 % der Mitarbeiter sagen, dass ihre EX ihre Fähigkeit verbessert habe, ein gutes Kundenerlebnis zu bieten. Dies stimmt mit dem überein, was HR-Manager sagen: 75 % erkennen eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit, die wiederum zu Optimierungen bei Kundengewinnung und -bindung führt.
- › **Eine stärkere und wettbewerbsfähigere Marke.** 62 % der HR-Führungskräfte vermerkten als Ergebnis der EX-Bemühungen positive Auswirkungen auf ihr Markenimage. Dies kann wiederum dabei helfen, sich von der Konkurrenz abzuheben: 53 % sahen auch hier eine Verbesserung.

**Abbildung 9**

„Inwieweit haben die EX-Initiativen Ihres Unternehmens die folgenden Geschäftsergebnisse beeinflusst?“ (Ergebnisse mit „Moderate positive Auswirkung“/„Erhebliche positive Auswirkung“ werden angezeigt)



76 % der Mitarbeiter sagen, dass die EX ihre Fähigkeit verbessert habe, ein gutes Kundenerlebnis zu bieten\*



Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

\*Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

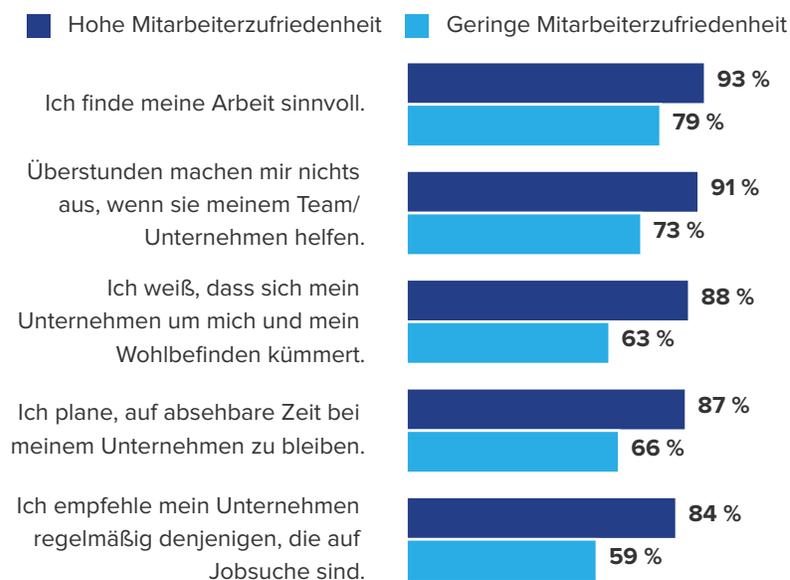
## DER ERSTE GEWINNT! SEIEN SIE VORREITER IN SACHEN EMPLOYEE EXPERIENCE, UM WEITEREN NUTZEN ZU ERZIELEN

Zwar bieten Bemühungen zur Verbesserung der EX im Zweifelsfall immer Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen, doch deuten unsere Ergebnisse an, dass es sich in jedem Fall lohnt, in Sachen EX Pionierarbeit zu leisten. Wir sind zu folgenden Ergebnissen gekommen:

- › **Zufriedene Mitarbeiter sind zuverlässige, langfristige loyale Fürsprecher des Unternehmens.** Zufriedene Mitarbeiter arbeiten wahrscheinlich härter (91 % ggü. 73 %), bleiben wahrscheinlich länger im Unternehmen (87 % ggü. 66 %) und empfehlen ihr Unternehmen eher anderen Arbeitssuchenden als ihre weniger zufriedenen Kollegen (84 % ggü. 59 %, Abbildung 10). Diese zufriedeneren Mitarbeiter fühlen sich besser von ihrem Arbeitgeber unterstützt und betreut und sind auch mit der Arbeit an sich sehr zufrieden.
- › **Eine hervorragende EX sorgt für höhere Renditen.** Wenngleich fast alle Unternehmen bereits von ihren EX-Investitionen profitieren, können jene mit ausgereifteren Praktiken einen tendenziell höheren Mehrwert erzielen. HR-Organisationen mit fortschrittlicheren Technologien und organisatorischen Praktiken genießen im Durchschnitt eine Rendite ihrer EX-Investitionen von 3,73 %, während weniger ausgereifere HR-Organisationen eine Durchschnittsrendite von lediglich 2,24 % erzielen konnten.

Abbildung 10

„Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?“



Zufriedenere Mitarbeiter arbeiten härter und länger und erzielen höherwertigere Arbeitsergebnisse.

Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

# Grundlegende Empfehlungen

Dieser Bericht bietet die Daten und Einblicke, die Sie benötigen, um im Hinblick auf eine Verbesserung der EX neue Schwerpunkte in Ihrem Unternehmen zu setzen und eine höhere Akzeptanz für eine bessere Prioritätensetzung zu erzielen. Aus unseren breiter angelegten Untersuchungen zur EX in Unternehmen, die von ihren EX-Initiativen profitieren konnten, haben wir eine Reihe von Empfehlungen abgeleitet:



**Definieren Sie Werte, zu denen etwa Empathie, Transparenz und Human Centered Design gehören.** Mit der Formulierung zentraler Werte können Sie Personen außerhalb Ihres EX-Programms helfen zu verstehen, wofür Sie stehen. Gleichzeitig vermitteln diese Werte den Beteiligten, was bei der Ergreifung von Maßnahmen am wichtigsten ist. Eine Kultur der Transparenz schafft Vertrauen und hilft den Mitarbeitern, ihre Rolle und ihren Beitrag für das Unternehmen zu verstehen. Zur Förderung einer allgemeinen Kultur der Transparenz müssen Führungskräfte und Manager selbst transparent handeln und den Mitarbeitern zeigen, wie sie konstruktives Feedback geben können. Human Centered Design schließlich ist ein Ausdruck von Empathie. Diese Empathie ist notwendig, um Bedingungen zu schaffen, die dem Wunsch der Mitarbeiter entgegenkommen, motiviert ihrer Arbeit nachgehen und erfolgreich sein zu können. Alles andere würde zu Demotivation und Scheitern führen. Studien zeigen, dass maximales Engagement vor allem dann entsteht, wenn Mitarbeiter in der Lage sind, täglich Fortschritte bei Arbeiten zu machen, von denen sie wissen, dass sie wirklich wichtig sind. Daher ist die Schaffung einer Arbeitsumgebung, die motivierend wirkt, von größter Bedeutung.



**Aufbau eines fokussierten Teams und neuer Kernkompetenzen für EX.** Direkte Nachforschungen bei Unternehmen, die ihre EX-Initiative in den vergangenen zwei Jahren erfolgreich auf den Weg gebracht haben, zeigen, dass sie sowohl innerhalb als auch außerhalb des Personalwesens neue Kompetenzen aufbauen. Hierzu gehören eine Forschungs- und Ergebnisfunktion, um Daten und Mitarbeiterfeedback zu deren Erfahrungen zu sammeln, eine kulturformende Expertise zur Förderung einer stärker mitarbeiterzentrierten Kultur im gesamten Unternehmen, der Aufbau eines Kompetenzzentrums zur kontinuierlichen Förderung einer guten EX und das Aufbauen von Fachwissen für Ideen und zum Testen von Prototypen zur EX-Optimierung. Schließlich ist Expertise in den Bereichen Projektmanagement und operatives Geschäft unverzichtbar für eine einheitliche Integration neuer Tools und Funktionsweisen.



**Binden Sie andere Abteilungen in diesen Prozess ein.** Lediglich innerhalb der Personalabteilung aufgestellte EX-Initiativen werden nicht die Dynamik entwickeln, die für nachhaltige Veränderungen erforderlich ist. Es bedarf eines koordinierten Ansatzes, der die Rechtsabteilung, den operativen Betrieb, Finanzabteilung, Marketing und Technologie einbezieht, um die größten Hürden zu überwinden. So können Richtlinien, die von der Rechtsabteilung auf- und von der Technologie umgesetzt werden, einer hervorragenden EX im Weg stehen. Designansätze wie Journey Mapping, bei denen diese Gruppen eingebunden sind, helfen ihnen dabei, ein besseres Verständnis ihrer Auswirkungen auf die EX zu erlangen. Sie hinterfragen diese Auswirkungen und entwickeln Alternativen, die mit ihren Zielen übereinstimmen, ohne die EX zu beeinträchtigen. Darüber hinaus sind hervorragende EX-Programme keine Insellösungen. Vorreiter verknüpfen ihre Daten mit anderen zentralen Experiences ihres Unternehmens, d. h. Customer Experience, Brand Experience und Product Experience.



### **Binden Sie Führungskräfte in die EX ein und nutzen Sie dafür diese Daten.**

Unsere Befragungen von Unternehmen, die erfolgreich EX-Initiativen durchgeführt haben, ergaben, dass die Unterstützung durch die Unternehmensführung unverzichtbar ist. Mit Forschungsergebnissen und Daten lassen sich Führungskräfte umstimmen. Sie können die von Forrester veröffentlichte EX-Index-Studie sowie die mit dieser Studie gewonnenen Daten dafür nutzen, Unterstützung durch die Unternehmensführung zu erhalten. Zeigen Sie einfach, dass Investitionen in die EX die Mitarbeitermotivation steigern. Unsere Studie zeigt, dass Unternehmen mit motivierten Mitarbeitern auf eine um 80 % höhere Kundenzufriedenheit und eine nur halb so hohe Mitarbeiterfluktuation verweisen können. Beide Ergebnisse sind durchaus nicht unbedeutend. Die Motivation schließlich führt direkt zu einem stärkeren Umsatzwachstum und einer höheren Profitabilität für das Unternehmen.



### **Definition einer Strategie zur Einbeziehung von Mitarbeiterfeedback als Orientierung für Ihre Bemühungen.**

In den meisten Unternehmen werden Entscheidungen zum Technologieeinkauf häufig ohne Mitwirkung der Mitarbeiter getroffen. Stattdessen sind dabei in erster Linie Faktoren wie Kosten, Administration und Sicherheit maßgeblich. Nehmen Sie die Angelegenheit selbst in die Hand und binden Sie Mitarbeiter in diesen Prozess ein. Eine Umfrage lässt sich ohne größeren Aufwand durchführen. Noch besser: Fragen Sie die Mitarbeiter, was ihnen wirklich wichtig ist. Nutzen Sie die Daten, um Argumente für bessere Optionen zu finden, und handeln Sie entsprechend. Die Maßnahmen sollten individuell entwickelt und auf eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitern zugeschnitten sein. Dadurch erreichen Sie eine höhere Akzeptanz und Auslastung.



### **Seien Sie geduldig: Die Ergebnisse brauchen Zeit, aber der Nutzen ist es in jedem Fall wert.**

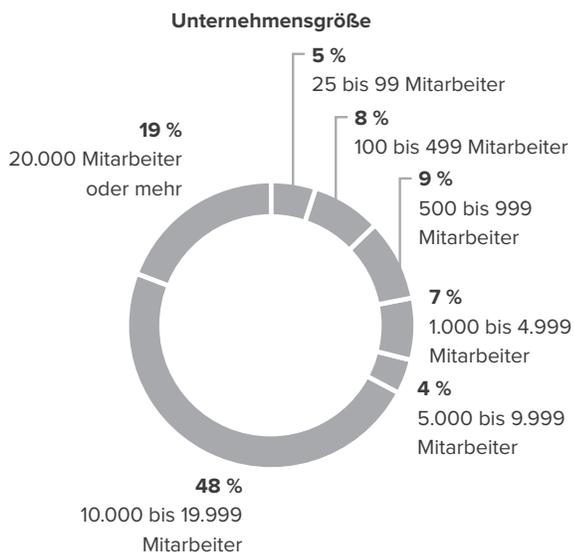
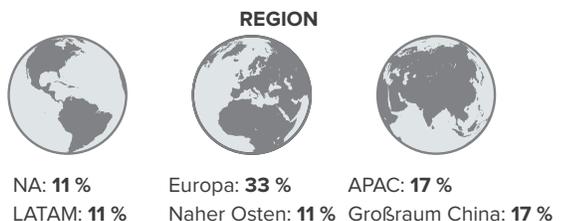
Der fundamentale Wandel Ihrer Unternehmenskultur hin zu einer von Mitarbeitererfahrungen angetriebenen ist nichts, was über Nacht geschieht. Kultur wird allmählich aufgebaut. Die Unternehmen dürfen allerdings nicht die Tatsache aus den Augen verlieren, dass Sie bei Ihren Bemühungen im Hinblick auf größere Ziele kleine Erfolge erringen können und werden. So fand ein großes kanadisches Finanzinstitut durch den Einsatz eines Workforce-Analytics-Tools heraus, dass die Bemühungen zur Mitarbeiterfortbildung – deren Ziel eigentlich nur die Stärkung der Mitarbeitermotivation war – zusätzlichen Umsatz in Höhe von mehreren Millionen US-Dollar nach sich zogen. Stellen Sie sicher, dass Sie, wenn Sie langfristig handeln, diese unerwarteten Erfolge erfassen. Denken Sie auch daran, dass Investitionen in eine wirkungsvolle HR-Technologie wertvolle Daten generieren, die einen echten Wandel ermöglichen, der bei Umsatz und Gewinn einen wesentlichen Nutzen für das Unternehmen generiert.

# Anhang A: Methodik

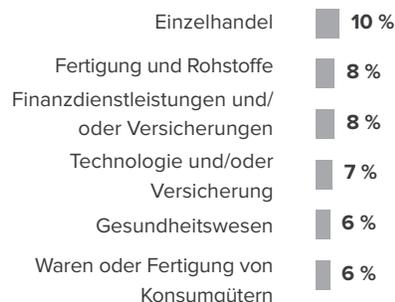
Für diese Studie hat Forrester eine Online-Umfrage unter 900 Entscheidungsträgern aus den Bereichen Personalwesen und Personalmanagement in Nordamerika, Lateinamerika, Europa, dem Nahen Osten, der APAC-Region und Großchina durchgeführt, um die Verbindung zwischen der EX und dem langfristigen Geschäftserfolg zu evaluieren. Es wurde außerdem eine Umfrage unter Mitarbeitern durchgeführt, für die 900 Vollzeitbeschäftigte im Alter zwischen 18 und 65 Jahren aus denselben Ländern wie bei der HR-Studie befragt wurden. Die Befragten aus dem Personalwesen und der sonstigen Belegschaft stammen aus Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen. Alle Umfrageteilnehmer erhielten zum Dank für ihre Mitwirkung an der Befragung eine Belohnung. Die Studien wurden im Juni 2020 begonnen und im Juli 2020 abgeschlossen.

# Anhang B: Demografie/Daten

## HR-UMFRAGE



### Wichtigste Branchen



### Beschäftigungsebene der Befragten



### Wichtigste Bereiche



Basis: 900 weltweit tätige HR-Entscheidungsträger

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

# MITARBEITERUMFRAGE

## Region



NA: **11 %**  
LATAM: **11 %**

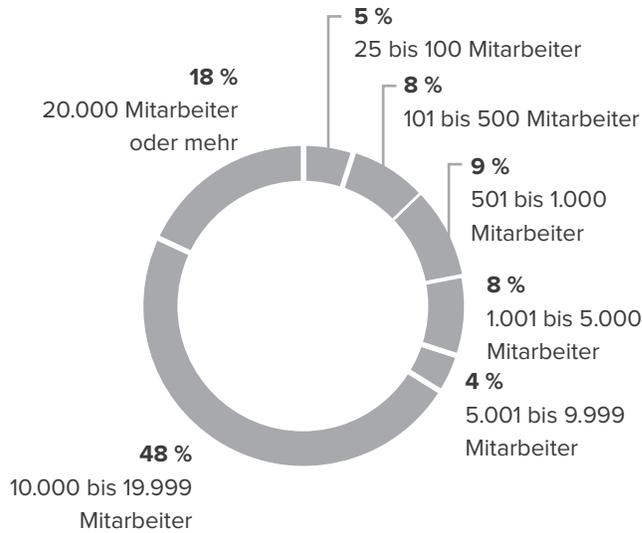


Europa: **33 %**  
Naher Osten: **11 %**

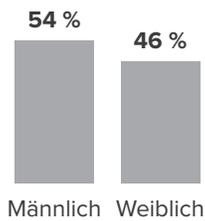


APAC: **17 %**  
Großraum China: **17 %**

## Unternehmensgröße



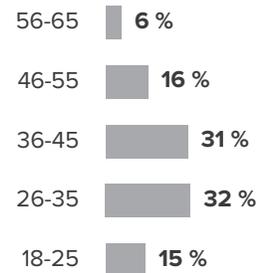
## Geschlecht



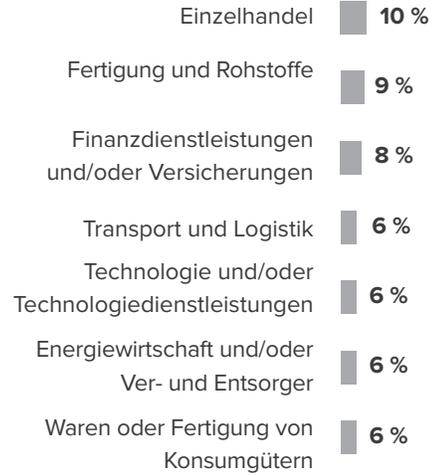
## Beschäftigungsebene



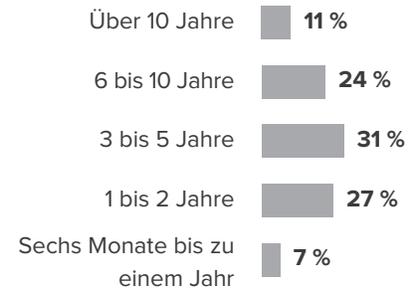
## Alter



## Wichtigste Branchen



## Beschäftigungsdauer im aktuellen Unternehmen



Basis: 900 Vollzeitbeschäftigte bei globalen Unternehmen

Quelle: Eine Studie im Auftrag von SAP SuccessFactors, Qualtrics und EY, durchgeführt im Juli 2020 von Forrester Consulting

# Anhang C: Ergänzendes Material

## THEMENVERWANDTE STUDIEN VON FORRESTER

„The Employee Experience Maturity Assessment“. Forrester Research, Inc., 28. Januar 2020

„Forrester's EX Index: A Deeper Look At The Data“. Forrester Research, Inc., 4. März 2020.

„Trend: Insights Drive The Future Of EX“. Forrester Research, Inc., 14. August 2020.

# Anhang D: Anmerkungen

<sup>1</sup> Weitere Informationen zum Forrester Employee Index finden Sie in: „Introducing Forrester's Employee Experience Index“. Forrester Research, Inc., 14. Februar 2019.

<sup>2</sup> Wengleich die Arbeit für Vielfalt und Inklusion (Diversity & Inclusion, D&I) durchaus als Bestandteil einer positiven Kultur betrachtet werden kann, haben wir diese beiden Konzepte in dieser Studie getrennt behandelt, um beiden mehr Raum zu geben. Die meisten der Befragten stuften die D&I-Arbeit zwar als wichtig, aber dennoch nachrangig im Vergleich zu den anderen in diesem Bericht besprochenen EX-Faktoren ein. Für die Befragten aus den USA spielte das Thema allerdings eine deutlich größere Rolle. Eine tiefer gehende Diskussion von D&I in US-amerikanischen Unternehmen finden Sie im Spotlight zu Unternehmen in Nordamerika.