
Zusammenfassung

In einer Konsumgesellschaft neigen Mitarbeiter dazu, ihren Arbeitsplatz wie ein Produkt oder eine Dienstleistung zu konsumieren. Um daran etwas zu ändern, muss man genauestens begreifen, was zwischen den Mitarbeitern mit ihren persönlichen Erwartungen für Unterschiede bestehen. Erst muss man sich klar werden, dass vom ersten bis zum letzten Arbeitstag eines Mitarbeiters sich dessen Erwartungen ständig wandeln, und dann dafür sorgen, dass über den Ablauf des Mitarbeiterlebenszyklus hinweg negative Erfahrungen minimiert und positive verstärkt werden. Dabei muss das „Mitarbeitererlebnis“ zusammen mit dem Mitarbeiter definiert werden, und auch die entsprechenden Lösungen sollen gemeinsam erarbeitet werden.

2.1 Wie sich die Mitarbeiter verändern

Wenn uns unterwegs eine Frage in den Sinn kommt, greifen wir heute sofort zum Handy und gehen ins Internet. Wer sagt sich noch „Warum die Eile, ich kann ja zu Hause im Lexikon nachsehen?“ Eigentlich aber ist das doch komisch. Da habe ich etwas jahrelang nicht gewusst, was macht es da aus, wenn ich es noch zwei Stunden länger nicht weiß? Aber nein, ich will es jetzt wissen und nur ja nicht warten. Das genau ist der Wandel, der uns so zusetzt. Die Menschen wollen alles jetzt sofort! Jeder Wunsch soll augenblicklich erfüllt werden – egal wie, Hauptsache sofort. Wenn wir in der Taxi-App lesen, dass das Taxi in zehn Minuten kommt, grummeln wir. Zehn Minuten zu warten, fällt uns heute schwer. Als wir vor ein paar Jahren noch den Taxistand anriefen und zehn Minuten später

ins Taxi steigen konnten, waren wir doch hochzufrieden. Warum hat sich das so gewandelt?

Tempo ist nur eines der Spezifika einer Konsumgesellschaft. Und Konsumgesellschaften entstehen nicht von einem Tag auf den anderen, sondern die entsprechenden Bedürfnisse und Verhaltensweisen bilden sich nach und nach heraus. Erst wird sozusagen eine Hitparade erstellt, neue Lieder werden aufgenommen, dann fliegen sie wieder raus und werden durch andere ersetzt – und die alten will man sich auf einmal nicht mehr anhören. Dann wird verachtet, wer den neuesten Trends nicht folgt. Wohnungen werden in den aktuellen Farben gestrichen, und beim Einkaufen wird auf hippe Marken geachtet. Wer in eine Besprechung geht, würdigt das, was er bei der letzten Besprechung anhatte, keines Blickes mehr. Leben und Konsum werden darauf ausgerichtet, dass alles sich immer ändern muss.

Dann kommen Alternativen ins Spiel. Wie Barry Schwartz das in seinem Buch *The Paradox of Choice* (Schwartz 2004) so treffend ausgedrückt hat, beginnt jeder an ein Dogma zu glauben. Wollen wir einer Gesellschaft zu mehr Wohlstand verhelfen, müssen wir ihr mehr Freiheit zugestehen, denn diese Freiheit erlaubt es den Individuen, unabhängiger zu agieren und zwischen mehreren Alternativen das für sie und die Gesellschaft Richtige auszuwählen. So nimmt zunächst der individuelle Wohlstand zu und dann der gesellschaftliche. Was aber ist vonnöten, um mehr Freiheit zu kreieren? Nun, es muss einfach mehr Alternativen geben. Je mehr Alternativen, umso mehr Freiheit, und je mehr Freiheit, umso mehr Wohlstand.

Was hat das wiederum mit einem Dogma zu tun? Nun, problematisch ist es nicht, mehr Alternativen zu haben, sondern darunter die richtige auszuwählen. Wer sich nicht für das entscheiden kann, was angeblich seine individuelle Persönlichkeit widerspiegelt, wird von der Konsumgesellschaft unbarmherzig bestraft. So wie es zum Beispiel als ganz furchtbar gilt, wenn zwei Frauen auf einer Party im gleichen Kleid erscheinen. Dass wir meinen, wir bräuchten ständig mehr Produktvielfalt und Auswahl, führt uns in eine Sackgasse. Man schafft es nicht einmal mehr, alle Bücher zu lesen, die im eigenen Fachgebiet erscheinen. Um alle relevanten Zeitschriften auch nur durchzublättern, reicht die ganze Woche nicht aus. Jeden Tag machen fünf neue Restaurants auf, dabei isst man pro Tag nicht mehr als drei Mahlzeiten.

Unser Leben verändert sich. Wir kaufen Bücher, kommen aber nicht dazu, sie zu lesen, und stellen sie nach wenigen Seiten ins Regal. Beim Zahnarzt blättern wir im Wartezimmer in zehn Minuten sechs Zeitschriften durch. Das Gefühl, nie hinterherzukommen, schafft eine Generation, die nur noch auf schnellen Konsum aus ist. Wir konsumieren Marken, konsumieren durch Essen, durch Trinken und dadurch, dass wir Dinge gebrauchen. Auch Aktien konsumieren wir, indem wir sie kaufen oder verkaufen. Doch eins dürfen wir nicht vergessen: Eine Marke konsumieren

wir auch dadurch, dass wir arbeiten. Wir konsumieren unseren Arbeitsplatz wie ein Produkt der Konsumgesellschaft, oder genauer gesagt, lernen wir das gerade. So wie es uns mit Liedern, Büchern oder Restaurants geht, können wir auch am Arbeitsplatz das Gefühl haben, dass unser Engagement dahinschwindet. Wo es auf der Welt doch so viele Arbeitsplätze gibt, glauben wir, wir müssten auch mal andere „konsumieren“. Mitarbeiter sind heute lauter „Lebenslauf-Designer“. Darüber, was die Generation Y unter Treue versteht, gibt es schon Dutzende Bücher und Hunderte von Artikeln. Wer schon in reiferem Alter ist, den mag dies befremden, doch wäre er stattdessen 21 und ihm stünden die heutigen Auswahlmöglichkeiten zur Verfügung, so würde er bestimmt genauso handeln. J.R. Dorsey (2007) schreibt in seinem Buch *My Reality Check Bounced!*, Treue zum Arbeitgeber stehe an nur vierter Stelle nach der Treue zur Familie, den Freunden und den Kollegen. Doch ist das weiter verwunderlich? Ich habe zehn Kollegen, vielleicht zwanzig Freunde und nur eine Familie. Arbeitsplätze gibt es Zehntausende. Und verliert nicht etwas an Wert, wenn es dazu viele Alternativen gibt?

Jetzt, wo allmählich schon die Generation Z auf dem Arbeitsmarkt ankommt, zerbrechen wir uns noch den Kopf über die Generation Y. Dabei ist es doch ganz einfach: Einen Wandel begreift man nämlich viel leichter als die Menschen, die mit diesem Wandel mitzuhalten suchen. In dem Maße, in dem die Konsumspirale sich allenthalben bemerkbar macht, wird dieser Lebensstil unweigerlich auch kritisiert. Und jede Kritik daran lässt uns leichter verstehen, was diesem Wandel an alternativen Gedanken entgegenzuhalten wäre. Einen tiefsinnigen Beitrag dazu hat José Mujica formuliert, der frühere Präsident von Uruguay (Rob Zen 2015):

Wir haben Berge von überflüssigem Bedarf angehäuft. Ständig müssen wir kaufen, wegwerfen, kaufen... Darüber verschwenden wir unser Leben. Denn wenn wir etwas kaufen, bezahlen wir nicht mit Geld, sondern mit unserer Lebenszeit, die wir aufwenden mussten, um dieses Geld zu verdienen. Der Unterschied ist: Leben lässt sich nicht kaufen. Es vergeht einfach. Und es ist schrecklich, sein Leben zu verschwenden, indem man seine Freiheit verliert.

2.2 Mitarbeiter-Segmentierung

Die 1953 für Königin Elizabeth II. erbaute königliche Yacht Britannia hat schon so manches miterlebt. Es wurden darauf die amerikanischen Präsidenten Eisenhower, Ford und Reagan empfangen, und Prinz Charles und Lady Di fuhren darauf in die Flitterwochen. Bis 1973 schliefen die Matrosen auf der Britannia in Hängematten, dann richtete man Kabinen für sie ein. Damit zeigten sich alle Matrosen einver-

standen, bis auf einen, der die letzten zwanzig Jahre fast ausschließlich auf der Britannia verbracht und in seinem Leben noch nie in etwas anderem geschlafen hatte als in einer Hängematte. Mit einer Sondergenehmigung der Königin durfte er dies als einziger Matrose der Royal Navy auch weiterhin tun.

Als Chris Anderson 2004 seinen Artikel *The Long Tail* (Anderson 2004, S. 171–177) veröffentlichte, verwies er damit auf eine ganz einfache Tatsache. Lieber als Nullachtundfünfzehn-Produkte sind Verbrauchern Erzeugnisse, die genau auf ihren Geschmack zugeschnitten sind und ihnen das Gefühl vermitteln, etwas Besonderes zu sein (Abb. 2.1).

Aus drei Gründen konnten im vergangenen Jahrhundert standardisierte Produkte den Markt erobern. Erstens kam es durch die Massenproduktion am Fließband zu erheblichen Kostensenkungen. Zweitens war es durch die kostenintensive Lagerung günstiger, dem Kunden nur eine beschränkte Anzahl von Erzeugnissen anzubieten. Und schließlich verfügte man nicht über die nötigen Infrastrukturen, um zu ermitteln, welche Änderungen des Standardprodukts der einzelne Kunde gern gesehen hätte, und um diese Informationen auch an die Produktion weiterzuleiten.

Heute sieht es ganz anders aus. Die Herstellungskosten für diversifizierte Produkte sind gesunken, angesichts virtueller Verkaufsflächen spielen Quadratmeterpreise

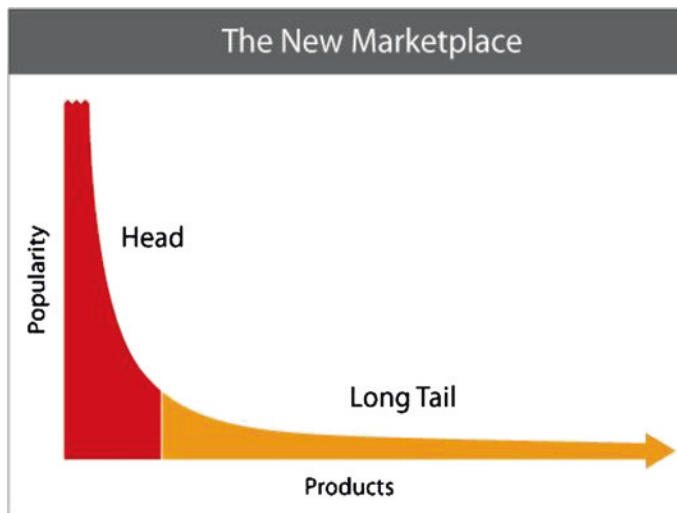


Abb. 2.1 The Long Tail. (Quelle: Anderson, C. (2004): The Long Tail. Wired Magazine, 10(3) 171–177)

keine Rolle mehr, und es ist heute leichter denn je, die Erwartungen der Kunden kennenzulernen und sie auch umzusetzen. Es genügt ein Blick auf den Musikmarkt vor etwa zwanzig Jahren. Damals gab es in den Läden eine bestimmte Anzahl von CDs und Kassetten und in Fernsehen und Radio wurde eine begrenzte Auswahl an Liedern gespielt. Clubs, Diskotheken und Bars spulten ihr Angebot an beliebten Hits ab. Die Verbraucher waren daher auf der linken Seite von Abb. 2.1 situiert. Fast jeder hörte nur eine begrenzte Anzahl von Liedern. Heute gelangt man durch das Internet völlig ortsungebunden und beinahe umsonst an eine Unzahl von Liedern. Die Verbraucher sind also nicht mehr auf den engen Raum auf der linken Seite beschränkt, sondern finden auch ganz seltene Stücke. Sie breiten sich also rasch auf die rechte Seite der Kurve aus.

Zufolge der *Long-Tail*-Theorie wird daher unausweichlich die Zahl der Verbraucher, die auf individuelle Angebote aus sind, ständig anwachsen und sogar bald höher liegen als die Zahl derer, die sich mit Standardlösungen zufriedengeben. Und der gleichen Logik folgend dürfte es nicht weniger unausweichlich sein, dass jeder, der sich an seinen Arbeitsplatz begibt, dies mit anderen Erwartungen tut. Für HR-Führungskräfte bedeutet dies vor allem, dass jeder Mitarbeiter anders ist und von seiner Firma auch so behandelt werden möchte. Untersuchungen wie „Erwartungen am Arbeitsplatz“, „Was will die Generation Y?“ oder „Die drei unerlässlichen Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers“ bringen dabei nur Durchschnittswerte der Erwartungen der Arbeitnehmer hervor, jedoch keine signifikanten Ergebnisse auf individueller Basis.

Jedes Individuum geht mit einem bestimmten Erwartungsspektrum an seine Arbeit heran, das sich mit dem anderer Mitarbeiter zwar überschneiden kann, aber bestimmt nicht vollständig deckt. Und wo man anhand von Durchschnittswerten allgemeine Lösungen zu schneiden versucht, läuft man nun mal Gefahr, individuelle Erwartungen zu verpassen.

Firmen-Mitarbeiter werden vom Arbeitgeberstandpunkt aus in Kategorien eingeteilt, die neben der groben Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten vielleicht noch über Faktoren wie Berufsbezeichnung, Gehaltsstufe oder Firmenzugehörigkeit erfolgt. Während manche Maßnahmen der Personalabteilung für alle Mitarbeiter gelten, werden andere nach den oben genannten Gruppierungen aufgefächert – und zwar oft in simpelster Weise, wie etwa bei den unterschiedlichen Weihnachtsgeschenken für Arbeiter und Angestellte. Wenn Sie sich fragen, ob Sie auch in so einer Art Firma arbeiten, dann werfen Sie mal einen Blick in die Personalakten. Wenn dort lediglich unabdingbare Angaben wie Geburtsdatum, Firmeneintritt, Beförderungen, Adresse, Telefonnummer und ähnliches stehen, geht es in Ihrer Firma nicht anders zu als oben erwähnt. Was für Informationen sollten aber zusätzlich gesammelt werden? Welche Angaben sollte

eine Mitarbeiter-Datenbank enthalten? Und aufgrund welcher Kriterien sollte dann segmentiert werden? Nicht zuletzt: Welche Strategie soll bei der Segmentierung von Mitarbeitergruppen verfolgt werden?

Über die hierarchische Gliederung hinaus sollte eine Segmentierung zumindest drei Grundkategorien beinhalten, und die erste davon sind die Mitarbeitererwartungen. Jeder Mitarbeiter beginnt seine Arbeit mit gewissen Erwartungen und die können sich mit der Zeit ändern. Manche nutzen sich ab, andere verschwinden ganz. Wieder andere jedoch werden ganz im Gegenteil stärker und schließlich können sich auch ganz neue entwickeln. Um Mitarbeitererwartungen zu begreifen, braucht man keine komplizierten psychologischen Methoden anzuwenden. Wie Bernhardin von Siena schon vor 600 Jahren formulierte, will der Mensch im Grunde dreierlei: *Virtuositas, raritas, complacibilitas* (Blaug 1991). Im heutigen HR-Jargon wären das funktioneller Nutzen, wirtschaftlicher Nutzen und psychologischer Nutzen.

Der funktionelle Nutzen umfasst konkrete Faktoren wie Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung, Arbeitsbedingungen oder Karrierechancen. Beim wirtschaftlichen Nutzen geht es naturgemäß um Gehalt und Zusatzleistungen. Erheblich schwerer zu fassen ist der psychologische Nutzen, in den Elemente wie Anerkennung, Selbstbild und Zugehörigkeitsgefühl hineinspielen. Als erstes gilt es also, die Erwartungen der Mitarbeiter zu ergründen, ferner zu ermitteln, wie sich diese Erwartungen im Lauf der Zeit entwickeln, und die Mitarbeiter demnach in Segmente einzuteilen.

Eine zweite Kategorie betrifft das Mitarbeiterverhalten. Damit ist allerdings mehr gemeint als Fehlzeiten, Verkaufsperformance oder Disziplinäres. Es geht unter anderem auch darum, wie sehr ein Mitarbeiter an Fortbildungen interessiert ist, ob er sich in firmeninterne soziale Aktivitäten einbringt, wie es um sein Verhältnis zu seinem Mentor bestellt ist, ob er sich kollegial verhält und ob er sich bemüht, Arbeiten stets fristgerecht zu erledigen. In einer Firma, die ich als Berater betreue, fiel mir auf, dass unter Mitarbeiterverhalten der berufliche E-Mail-Verkehr außerhalb der Arbeitszeit registriert wurde. Tatsächlich ist nicht unplausibel, Mitarbeiter, die außerhalb der Arbeitszeit viele E-Mails bekommen und abschicken, als eigenes Segment daraufhin zu untersuchen, wie sehr sie sich für ihre Arbeit engagieren, wie hoch ihre Kündigungsquote liegt und wie zufrieden sie insgesamt sind.

Die letzte Kategorie ist der sogenannte Mitarbeiterwert. Die bekannteste Art, diesen Wert bei der Mitarbeitersegmentierung zu verwenden, ist das zweidimensionale Modell, das von Lepak und Snell (1999, S. 31–48) entwickelt wurde (Abb. 2.2). Dabei wird zum einen der strategische Wert berücksichtigt, den ein Mitarbeiter für ein Unternehmen hat, und zum anderen, wie schwer dieser

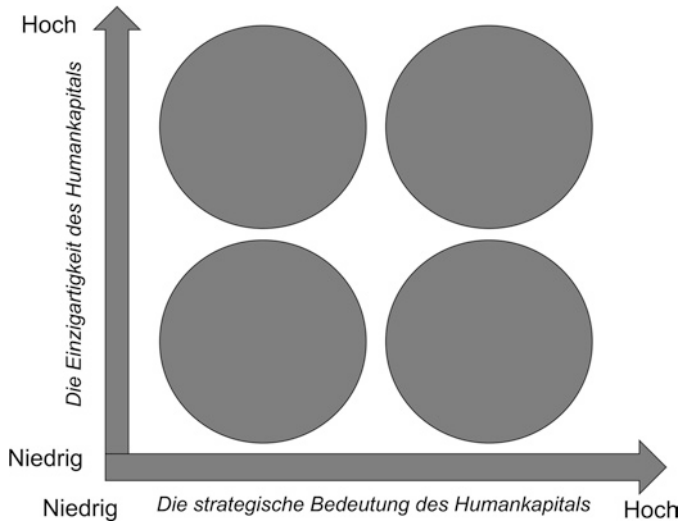


Abb. 2.2 Grundlegende Mitarbeitersegmentierung. (Quelle: Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1) 31–48)

Mitarbeiter zu ersetzen ist, wenn er die Firma verlässt (Einzigartigkeit vs. Substituierbarkeit). Aus dieser Abbildung geht sowohl hervor, wie wichtig der Mitarbeiter für den Arbeitgeber sein kann, als auch, welchen Wert die Firma dem Mitarbeiter beimessen sollte.

Fasst man die drei Kategorien zusammen, erkennt man, warum sie gemeinsam ein einziges Bild formen: Mitarbeitererwartungen, Mitarbeiterverhalten und Mitarbeiterwert. Die Mitarbeitererwartungen bestimmen das Mitarbeiterverhalten. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, wirkt sich das in der Regel negativ auf das Verhalten aus. Dieses wiederum beeinflusst den Wert, den der Mitarbeiter für das Unternehmen hat. Ist das Verhalten positiv, steigen Beitrag und Wert des Mitarbeiters. Umgekehrt betrachtet ist es so: Um den Wert des Mitarbeiters zu erhöhen, muss man sein Verhalten positiv beeinflussen, und um dies zu tun, muss man zuallererst seine Erwartungen kennen. Und aus der HR-Perspektive setzt eine erfolgreiche Mitarbeitersegmentierung voraus, dass diese Dreier-Kette als Ganzes richtig erfasst wird.

Und damit sind wir erst beim einfachen Teil unserer Ausführungen. Im HR-Bereich möchten wir nicht nur nach innen wirken, sondern auch nach außen, also auch potenzielle Mitarbeiter ansprechen und die besten davon in unsere Firma

locken. Daher gilt es auch diese zu segmentieren. Wir müssen also den firmeninternen Prozess nach außen tragen und die Talente aufspüren, deren Erwartungen sich mit dem decken, was wir ihnen anbieten können. Nehmen wir den Fall des dänisch-schwedischen Unternehmens ARLA Foods. Da man sich dort einen globaleren Auftritt zum Hauptziel gesetzt hatte, wurde 2008 im Rahmen eines *The Future Fifteen* genannten Trainee-Programms eine andere Art der Segmentierung angewandt. Es sollten potenzielle Mitarbeiter aus der ganzen Welt angeworben werden und das geschah mit so viel Erfolg, dass vier Jahre nach Beginn des Programms für die fünfzehn Plätze Bewerbungen aus nicht weniger als 54 Ländern eingingen (Arbin 2013).

Man muss also zunächst für die potenziellen Mitarbeiter unterschiedliche Segmente bestimmen, dann festlegen, in welchem Segment Bedarf besteht (Zielsegmente), die Kanäle identifizieren, durch die man die betreffenden Personen erreichen kann, sie schließlich über diese Kanäle ansprechen und sie davon überzeugen, dass ihre Erwartungen im Unternehmen erfüllt würden. Es sollte sich aber jetzt niemand vorstellen, diese Methode sei erst in den letzten Jahren von den HR-Spezialisten hervorgebracht worden. Im Marketing wird das Trio *Segmentation, Targeting* und *Positioning* schon seit beinahe 50 Jahren mit Erfolg angewandt. Wenn wir diesen Rahmen abgesteckt und sowohl die Zielsegmente als auch die in unserer Firma vorhandenen Mitarbeitersegmente in allen Details festgelegt haben, dürften wir in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:

- In welchen Mitarbeitersegmenten sind wir stärker als unsere Wettbewerber? In welchen sind wir schwächer?
- In welchen Segmenten sind Investitionen am vielversprechendsten?
- Wenn sich uns Chancen bieten, auf welche starken Mitarbeitersegmente ist dies zurückzuführen? Aufgrund welcher schwachen Segmente verpassen wir solche Chancen?
- Wenn uns Gefahren drohen, aufgrund welcher starken Mitarbeitersegmente gelingt es uns, diese abzuwehren? Und aufgrund welcher schwachen Segmente erleiden wir Schaden?

Als die Britannia 1997 von ihrer letzten Fahrt zurückkehrte, ging auch die Hängematten-Tradition der Royal Navy zu Ende. Die Yacht wurde in ein Museum verwandelt, in dem die Touristen Geschichten aus den ruhmreichen Zeiten des Schiffes zu hören bekommen. Und zu den beliebtesten Anekdoten gehört bis heute, dass die großmütige Königin einem einzigen Matrosen eine Sondererlaubnis gewährte.

2.3 Mitarbeiterlebenszyklus

In vielen Firmen weltweit gibt es jemanden, der die Mitarbeiter mit Tee, Kaffee und Erfrischungsgetränken versorgt. In großen Unternehmen kann es sogar vorkommen, dass ein solcher „Teejunge“ einzig und allein für den Geschäftsführer und dessen Gäste zuständig ist. Vor ein paar Jahren erzählte mir ein Freund über einen solchen Teejungen eine märchenartige Geschichte.

In einer Firma wurde ein neuer Geschäftsführer angestellt. Mit seiner freundlichen, menschlichen Art machte er sich schnell beliebt. Morgens lächelte er jeden Mitarbeiter an, diese wiederum äußerten sich nur noch positiv über ihre Firma, in der ein hervorragendes Arbeitsklima herrschte. Der Geschäftsführer hatte einen „Teejungen“, eigentlich ein ausgewachsener Mann mittleren Alters, ein schweigsamer Mensch mit ausladendem Schnurrbart. Dieser brachte dem Geschäftsführer jeden Tag nach dem Mittagessen seinen Kaffee und servierte den Gästen Tee. Der Geschäftsführer versuchte immer wieder, mit dem Teejungen ins Gespräch zu kommen, bekam aber nur einsilbige Antworten. Der Geschäftsführer fragte ihn nach seinem Befinden, erzählte Anekdoten und Witze, entlockte dem Mann aber nicht ein einziges Lächeln. So vergingen Jahre, in denen der Geschäftsführer es mit allen Mitteln versuchte, doch irgendwann fand er sich mit der Art des Teejungen ab. Bis ihn eines Tages ein Freund in seinem Büro besuchte.

Der Freund sagte über den Teejungen: „Weißt du, um einen Menschen zu begreifen, genügt es nicht, sich in ihn hineinzusetzen, man muss sich tatsächlich auf seinen Platz setzen.“ Kaum war der Freund weg, rief der Geschäftsführer aufgeregt den Teejungen. Als dieser kam, stand der Geschäftsführer auf und sagte zu ihm: „Jetzt hör mal gut zu. Ab jetzt bin ich der Teejunge.“ Er ging auf den erstaunten Teejungen zu und nahm ihm das Tablett aus der Hand. „Und du bist jetzt der Geschäftsführer. Los, setz dich in deinen Sessel!“

Erschrocken tat der Teejunge einen Schritt zurück. Aber der Geschäftsführer gab nicht nach, bis der Teejunge sich schließlich doch zaghaft auf den Sessel setzte. Der Geschäftsführer fragte: „So, jetzt sag mal, was willst du von mir?“ Der Teejunge starrte nur und wusste nicht, was er sagen soll. Der Geschäftsführer ließ aber nicht locker. „Na, sag schon, was willst du von deinem Teejungen?“ Schließlich ließ der Teejunge sich darauf ein und sagte: „Mach mir einen Kaffee.“ Sogleich wandte der Geschäftsführer sich zur Tür. „Moment!“, rief ihm der Teejunge mit einem verschämten Lächeln nach. „Mach dir selber auch einen, dann trinken wir zusammen Kaffee.“ Sie sehen: Um einen Menschen zu begreifen, muss man sich wirklich auf seinen Platz setzen.

Zum Thema Mitarbeiterlebenszyklus (*Employee Life Cycle*) finden sich heute zahlreiche Modelle. Die einfacheren darunter teilen die Laufbahn eines Mitarbeiters in einer Firma in drei Phasen auf: Bewerber, Mitarbeiter, ehemaliger Mitarbeiter (Kündigung oder Rente). Je komplizierter das Modell, umso höher ist selbstredend die Anzahl der Phasen. In einem siebenstufigen Modell etwa wird zwischen Anziehung, Einstellung, Arbeitsbeginn, Einarbeitung, Entwicklung, Bindung und Beendung des Arbeitsverhältnisses unterschieden. Doch wie komplex diese Modelle auch sein mögen, sie spiegeln stets den gleichen bekannten Prozess wider.

Werfen wir jedoch einmal einen anderen Blick auf diesen Lebenszyklus. Denn welcher Mitarbeiter wird sich selbst auf diese Weise definieren? Wer sagt schon zu einem Freund: „Du, ich bin jetzt am Ende der Phase, in der dieser Job mich anzieht. Jeden Augenblick kann der Einstellungsprozesse losgehen!“ Oder: „Wenn es meiner Firma nicht gelingt, mich zu binden, kann ich jederzeit zur Phase der Beendigung des Arbeitsverhältnisses übergehen.“ Diese Sätze kommen uns deshalb so komisch vor, weil die erwähnten drei oder sieben Stufen von HR-Fachleuten aus Arbeitgeberperspektive erdacht wurden. Und widersprüchlicher Weise heißt so ein Modell Mitarbeiterlebenszyklus, während man es eigentlich den Zyklus der Beziehungen des Arbeitgebers zum Arbeitnehmer nennen müsste. Wie aber sieht dann ein echter Lebenszyklus eines Mitarbeiters aus?

Ja, die Firma kenne ich

Der erste Kontakt beginnt immer damit, dass man den Namen einer Firma zum ersten Mal hört, sei es nun, dass man ein Produkt der Firma sieht, dass ein Bekannter dort arbeitet oder dass man durch irgendetwas auf das Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber aufmerksam wird. Das drückt man dann auf natürliche Weise so aus, dass man sagt „Ach, die Firma kenne ich doch!“ oder „Arbeitet da nicht ...?“

Dort würde ich gerne arbeiten

Im Allgemeinen haben solche Sätze nichts weiter zu bedeuten, aufgrund irgendwelcher Vorurteile könnte man als nächstes sogar sagen: „Nie im Leben würde ich dort arbeiten wollen!“ Auf ein Unternehmen aufmerksam zu werden, bedeutet noch lange nicht, dass man dort tätig sein möchte. Erst muss man das Gefühl haben, jener Arbeitgeber könne zumindest einige unserer Erwartungen erfüllen. Man beginnt abzuwägen, wie weit man es zum Arbeitsplatz hätte, wie es um das Gehalt und die Karriereaussichten bestellt wäre oder etwa auch, wie sehr man mit so einem Job bei seinen Freunden hervorheben könnte. Über einige dieser Faktoren weiß man Bescheid, bei anderen ist man auf Vermutungen angewiesen, sodass der Wunsch, in einer Firma zu arbeiten, zum Teil auf realen Tatsachen beruht, zum Teil auf bloßen Annahmen.

Ich habe mich beworben

Frisch gewagt, ist halb gewonnen, heißt es. Doch in Wirklichkeit kommt wohl kaum die Hälfte aller schönen Vorhaben tatsächlich zustande. Man bewirbt sich ja auch nicht überall dort, wo man gerne arbeiten würde. Das kann verschiedene Gründe haben. Für manche Jobs fühlt man sich unterqualifiziert und denkt, man würde die Erwartungen der betreffenden Firma nie und nimmer erfüllen können. So mancher verträgt es grundsätzlich nicht, irgendwo abgewiesen zu werden. Und manch anderer wartet stoisch den richtigen Zeitpunkt ab – bis es schließlich zu spät ist. Dank der heutigen Karriereplattformen schrumpfen diese Gründe dahin. Es ist weniger aufwendig, sich zu präsentieren, man macht sich weniger Gedanken darüber und geht eher nach dem Motto vor: „Versuchen kann ich’s ja mal!“ Doch wie man es dreht und wendet, bleibt es ein wichtiger Schritt, wenn man seine Absichten in die Tat umsetzt und sich irgendwo bewirbt. Gefühlsmäßig schwankt man dabei zwischen Heiratsantrag und dem Ausfüllen eines Lottoscheins.

Ich bin zu einem Vorstellungsgespräch geladen

Bewirbt man sich, so macht man gewissermaßen eine Klammer auf, die auf irgendeine Art wieder geschlossen werden muss. Firmen, die den Bearbeitungsvorgang hinauszögern und sich mit ihrer positiven oder negativen Rückmeldung über Gebühr Zeit lassen, lösen beim Bewerber ziemliche Unruhe aus. Irgendwann denkt er nur noch: „Dann sollen sie mich doch ablehnen, aber verdammt noch mal endlich Antwort geben!“ Schriftliche Tests, Interviews, Wissensfragen, „Was würden Sie tun, wenn ...“, Evaluationen, Referenzen, Durchforstung des Lebenslaufs, schließlich eine E-Mail, laut der man es in die Endrunde geschafft habe, wieder Interviews, nun auch mit dem Vorstand ... Ist das alles? Natürlich noch nicht.

„Was soll ich bloß anziehen? Das da hatte ich schon beim ersten Interview an. Soll ich mich schminken? Soll ich mir den Bart abrasieren? Ob es die stört, wenn ich ohne Krawatte komme? Die Hose passt überhaupt nicht zu den Schuhen. Die Visitenkarte meiner Firma kann ich denen ja nicht geben, soll ich eine neue drucken lassen? Wieso ist mir bloß die eine Antwort nicht eingefallen? Muss ich die viermonatige Lücke in meinem Lebenslauf erklären? Soll ich vor dem Sprachtest morgen noch einmal in mein Englischbuch schauen? Die sind schon komisch, die wollen einen Berufseinsteiger, aber Erfahrung soll er bitte auch schon haben!“

Ein Auswahlverfahren hinterlässt nicht nur bei erfolgreichen Kandidaten, sondern auch bei abgelehnten seine Spuren. Es zeigt, wie ein Unternehmen als Arbeitgeber auftritt, und bewirkt unter den Bewerbern eine „natürliche Auslese“. Und zwar dergestalt, dass manche Firmen ohne ein verändertes Auswahlverfahren auch das Profil ihrer Mitarbeiter nicht verändern können, auch wenn sie das

noch so sehr wollen. Nathalie Bression von Hackett Group hat es so ausgedrückt (Crush 2015):

Wer schon beim Einstellungsprozess mit Schwierigkeiten zu kämpfen hat, wird davon ausgehen, dass er in der Firma auch mit Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten Probleme haben wird.

Ganz besonders zu Herzen genommen hat sich dies GlaxoSmithKline mit seinem *Candidate Care Program*, dessen Ziel darin besteht, dass Bewerber beim Einstellungsprozess positive Erfahrungen machen, ob sie nun genommen werden oder nicht, und ihrem Umfeld davon auch berichten. Mit allen Bewerbern wird von Anfang an ein Zeitplan festgelegt, auf den diese ihre eigenen Planungen abstimmen können. Außerdem wird ihnen mitgeteilt, worauf sie sich für die Gespräche vorbereiten sollen und worauf es besonders ankommt. Auch für Anreise und Unterkunft der Bewerber ist das Unternehmen ein Ansprechpartner. Es wird darauf Wert gelegt, dass sämtliche Gespräche als echte Dialoge ablaufen und die Bewerber auch Fragen stellen können. Während des ganzen Prozesses werden die Bewerber über alles Wichtige auf dem Laufenden gehalten. Es wird also durchgehend für Transparenz und eine angenehme Atmosphäre gesorgt, in der die Bewerber dann auch ihr Bestes geben können (Scott 2010).

Ich bin eingestellt worden

Am bedeutendsten ist für den Bewerber natürlich der Moment, in dem er erfährt, dass er genommen wurde. Das große Fragezeichen, das man im Kopf hat, ist mit einem Schlag gelöst, doch tun sich auf einmal viele kleine Fragezeichen auf. Am liebsten möchte man die Nachricht nicht aus einem Standardbrief erfahren, sondern von einem netten HR-Verantwortlichen persönlich übermittelt bekommen. Und in einer Zeit, in der soziale Netzwerke so eine dominierende Rolle spielen, lechzt man nach einem Dokument, das davon zeugt, was für eine große Hürde man gerade genommen hat. Man hat zwei schriftliche Prüfungen bestanden, ein Vorstellungsgespräch absolviert, das Plazet des Chefs bekommen, in einem auf Englisch geführten Interview mit einem Muttersprachler brilliert und sich überhaupt drei Monate lang mit allen möglichen Formalitäten herumgeschlagen. Dass man nach so viel Blut, Schweiß und Tränen Erfolg gehabt hat, davon möchte man nun mittels jeder nur möglichen sozialen Plattform die Welt unterrichten. Und dazu gibt es nichts Besseres als ein vom Unternehmen ausgestelltes, würdiges Dokument.

Heute ist mein erster Tag

Auch wenn man schon fünf Mal die Stelle gewechselt hat, ist ein erster Tag an einem neuen Arbeitsplatz immer noch eine aufregende Sache. Und manche Arbeitgeber können das besonders gut auffangen (Abb. 2.3). Da gibt es ein Begrüßungsset und Einführungsvideos, und man zeigt den Neuling herum, damit er sich Kantine, Kopierer und Toilette nicht selbst suchen muss. So findet er auch seinen Schreibtisch wieder, ohne den HR-Mitarbeiter anrufen zu müssen, den er zuletzt beim Vorstellungsgespräch gesehen hat. In manchen Firmen ist sogar ein *Day Zero* vor dem ersten eigentlichen Arbeitstag eingeplant, damit neue Mitarbeiter sich ohne viel Druck schon mal umsehen können.

Ich arbeite mich ein

Ist der erste Stress überwunden, beginnt die Eingewöhnungsphase. Man kommt nicht zu früh und nicht zu spät zur Arbeit und lernt, neben wen man sich setzen soll, und vor allem, neben wen man sich besser nicht setzt. Den Kollegen neben dem Kopierer bittet man besser nicht um Hilfe, wenn wieder mal Papierstau droht.



Abb. 2.3 Begrüßungsset. (Quelle: Virgin Mobile)

Man weiß, wann es in der Kantine am ruhigsten zugeht und wann die brummigen Kollegen gut gelaunt sind. Die Abläufe werden immer klarer und man kann sich allmählich alle Namen merken – und weiß einzuschätzen, wie es um die Kräfteverhältnisse wirklich beschaffen ist. Kurz, man gewöhnt sich ein.

In zahlreichen Fokusgruppen, bestehend aus ehemaligen Studenten kurz nach ihrem Berufseintritt, sind fast alle Teilnehmer wie verabredet thematisch auf den Stress eingegangen, dem sie in der Eingewöhnungsphase ausgesetzt waren. Der Unterricht an der Universität sei zu theoretisch gewesen, während ihrer Praktika hätten sie nicht genügend Erfahrung sammeln können und bei Antritt ihrer ersten Stelle seien sie sich daher reichlich verloren vorgekommen. Ehemalige Ingenieurstudenten klagten darüber, sie hätten gefürchtet, von Kollegen nicht ernst genommen zu werden, die schon nach der Fachoberschule in die Firma eingetreten seien und über viel mehr Erfahrung verfügten. Sogar ausgezeichnete Studenten gaben an, in wettbewerbsorientierten Firmen einen schweren Start gehabt zu haben.

Zu solchem Unbehagen kommt es ja auch nicht ohne Grund. Im Berufsleben herrschen nun mal eine andere Dynamik und andere Verhaltensweisen, an die man sich anzupassen hat. Und vielen Berufsanfängern fällt das schwer. Dabei geht es gar nicht mal so sehr um das Einarbeiten an sich, sondern vielmehr um die menschlichen Kontakte am Arbeitsplatz. Ein Chef ist kein Lehrer und erst recht ist er kein Vater oder eine Mutter. Und Kollegen sind etwas anderes als die Kumpels vom Fußballverein. Wer von sich sagt, er könne sich nur schwer ins Arbeitsleben finden, meint oft genug eigentlich die Kollegen. Hat er sich an die jedoch gewöhnt, bilden sie oft seinen stärksten Bezugspunkt zur Arbeit.

Ich habe mich eingewöhnt

Bei dem einen dauert das eine Woche, beim anderen drei Jahre. Irgendwann aber ist es so weit. Vielleicht, wenn man beim Schlangestehen in der Kantine jemanden kennenlernt, der gerade seinen ersten Arbeitstag hat. Oder wenn einem einfällt, dass man dieses oder jenes nun schon zum x-ten Mal erlebt hat. Oder eines Abends, wenn man ganz alleine Überstunden macht. Unweigerlich aber kommt der Moment. Dann sieht man um sich her und denkt: „Jetzt kann mich wirklich nichts mehr überraschen in dieser Firma!“ Und eigentlich ist damit gemeint: „So, das hätten wir. Hier wirft mich nichts mehr um.“

Eine Gehaltserhöhung, eine Beförderung, eine Prämie, etwas Anerkennung ... wäre jetzt recht

Sowohl nach der Equity-Theorie von Adams (1963, 1965) als auch laut Vrooms Erwartungstheorie (1964) kommt irgendwann der Moment, in dem ein Angestellter das Gefühl hat, mehr in seine Firma zu investieren, als er von dieser zurückbekommt.

Bei manchem mag das schon ganz am Anfang der Fall sein, doch in der Regel pasierte es eher gegen Ende der Eingewöhnungszeit. Wenn die sogenannten intrinsischen und extrinsischen Belohnungen, die ein Mitarbeiter bekommt, hinter dem zurückbleiben, was er seiner Firma an Arbeitskraft, Zeit und gutem Willen schenkt und an Geld und Kunden einbringt, setzt sich ein Erwartungsprozess in Gang. Damit das erwünschte Gleichgewicht wiederhergestellt wird, müssen dem Mitarbeiter entweder vermehrt irgendwie geartete Belohnungen zukommen oder aber sein Arbeits-einsatz wird sich verringern. Naturgemäß wäre dem Mitarbeiter ersteres lieber, doch wenn das sich nicht einstellt, greift er zu zweiterem.

Intrinsische und extrinsische Belohnungen können verschiedene Formen annehmen, doch im Allgemeinen handelt es sich um eine Beförderung oder anderweitige Anerkennung oder aber um eine Gehaltserhöhung oder eine Prämie. In Sonderfällen kann sich die Belohnung aber auch ganz anders gestalten. In einer der Firmen, mit denen wir zusammenarbeiteten, erwartete ein Mitarbeiter als Gegenleistung für die vielen Kunden, die er angeworben hatte, dass sein Unternehmen ihm die Kosten für sein Masterstudium erstattete. Woanders wollte ein Angestellter, dass man ihm Dank dafür aussprach, das Stellenangebot einer Konkurrenzfirma ausgeschlagen zu haben. 1965 verdiente in den USA ein CEO noch zwanzig Mal so viel wie ein durchschnittlicher Mitarbeiter. 2015 erwähnte Hillary Clinton (Kessler 2015) in einer Rede, dieses „*CEO-to-Worker Compensation Ratio*“ genannte Verhältnis sei inzwischen auf 300 angestiegen. In der firmeninternen Hierarchie geht die Schere zwischen oben und unten also rasch auseinander und wer in einem Unternehmen aufsteigen will, hat daher heutzutage auch höhere materielle Erwartungen. Es überrascht kaum, dass parallel dazu auch die Erwartung an intrinsische Belohnungen ansteigt.

Eine Gehaltserhöhung, eine Beförderung, eine Prämie, etwas Anerkennung ... habe ich endlich bekommen

Wäre der Mitarbeiterlebenszyklus ein Märchen, würden am Ende alle Wünsche irgendwie in Erfüllung gehen. Märchenhaft spendabel ist das Leben allerdings selten und was der Mitarbeiter erwartet, wird nur zum Teil auch eintreten. An das Erreichte gewöhnt man sich rasch und schon werden neue Bedürfnisse wach, sodass das Arbeitsleben bestenfalls den stets aufeinanderfolgenden Märchen aus Tausendundeiner Nacht gleicht.

Ich werde gehen

Genauso gut kann das Arbeitsleben allerdings auch in einen Albtraum ausarten. Die Erwartungen werden nicht erfüllt. Man ist von Leuten umgeben, die zwar unwillig oder unfähig sind, sich einzubringen, aber dennoch mehr Belohnung

erfahren als man selbst. Die eigenen Erwartungen steigen derart an, dass man schier davon erdrückt wird. Und eines Tages entfährt einem der Satz: „Also wenn ich jetzt wieder zu kurz komme, kündige ich!“

Ich habe gekündigt/Ich bin in Rente gegangen

Natürlich ist nicht jede Beendigung eines Arbeitsverhältnisses eine Tragödie. So mancher geht zufrieden weg, weil er ein schönes Leben vor sich hat: Heirat, Umzug, Auslandsstudium, Rente. Andere gehen im Unguten, weil sie mit ihrem Arbeitgeber noch eine Rechnung offen haben. In manchen multinationalen Firmen bemüht man sich sehr, solche Differenzen noch zu bereinigen, bevor der Mitarbeiter endgültig das Haus verlässt. Es soll draußen nicht schlecht über einen geredet werden. Bei der Boston Consulting Group (BCG) gibt es für ehemalige Mitarbeiter ein sogenanntes Alumni-Netzwerk, das ihnen bei der Arbeitssuche behilflich ist. Man bekommt unentgeltlich strategische Unterstützung und versorgt im Gegenzug neue BCG-Mitarbeiter mit Informationen über den Sektor, in den sie sich einarbeiten müssen.

Natürlich ist das Ganze nur ein Modell (Abb. 2.4) mit Stufen, die nicht von jedem Mitarbeiter zwangsläufig genauso durchlaufen werden. Dennoch ist es bei

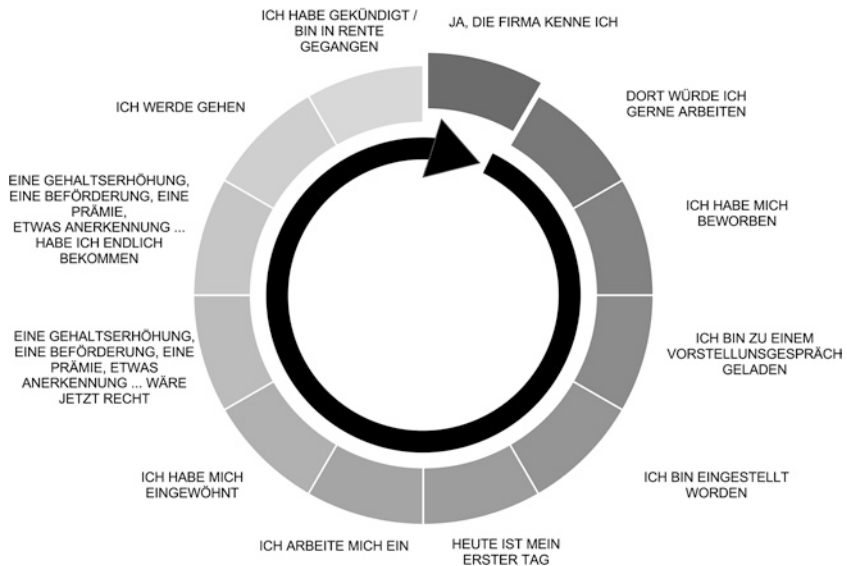


Abb. 2.4 Mitarbeiterlebenszyklus

vielen so der Fall und deshalb sollte man sich bei der Betrachtung des Mitarbeiterlebenszyklus tatsächlich auf den Platz des Mitarbeiters setzen. Wie sollte man sonst herausfinden, dass der schnurrbärtige Teejunge mit einem gemeinsamen Kaffee trinken will?

2.4 Das Mitarbeitererlebnis

Einer meiner besten Studenten kam gegen Semesterende zu mir und berichtete mir von der Stelle in einem großen Industrieunternehmen, die er bald antreten werde. Aufgeregt erzählte er, was er in der Firma alles machen werde. Er sammelte gerade Informationen über im gleichen Sektor tätige Unternehmen im Ausland. Mich fragte er nach Quellen zum Thema B2B-Marketing. Ein paar Monate später kam er wieder an die Universität, um Referenzen einzuholen. Auf den Job hatte er verzichtet. Lieber hängte er noch einen Master dran. Überrascht hörte ich mir an, wie es ihm ergangen war.

„Am ersten Tag in der Firma habe ich am Eingang meinen Firmenausweis ausgehändigt bekommen. Kaum hatte ich den Aufzug betreten, da hat auch schon jemand hinter mir her geschrien: „Raus aus dem Aufzug!“ Erst dachte ich, der Aufzug sei vielleicht kaputt. Das war aber nicht das Problem. Der Aufzug sei für den Vorstand reserviert. Ob ich nicht lesen könne. Und ob sie das Schild da vielleicht umsonst angebracht hätten. Den ganzen Tag über nagte das an mir. Am Abend bin ich nach Hause gegangen und habe dem Personaler, der mich eingestellt hatte, eine Mail geschrieben, und zwar, dass der Job doch nichts für mich sei.“

Mit dem Begriff „Erlebnis“ wurde die Betriebswirtschaft zum ersten Mal konfrontiert, als Pine und Gilmore (1998, S. 97–105) ihren Artikel *Welcome to the Experience Economy* veröffentlichten. Seit damals wird in Unternehmen darüber diskutiert, wie Kundenerlebnisse herbeigeführt und verwaltet werden können. In jedem Unternehmen, das seine Mitarbeiter als interne Kunden auffasst, kam neben dem Kundenerlebnis auch der Begriff „Mitarbeitererlebnis“ aufs Tapet. Kundenerlebnismodelle wurden an das Konzept des internen Kunden angepasst und man begann sogar, den sogenannten *Net Promoter Score*, mit dem die Zufriedenheit externer Kunden gemessen wird, auch auf Firmenmitarbeiter anzuwenden.

Problematisch an diesem erst einmal vielversprechenden Ansatz ist, dass häufig das Mitarbeitererlebnis nicht als Selbstzweck, sondern vielmehr nur als Mittel zum Zweck angesehen wurde. Es ging nämlich um das Kundenerlebnis: Das Mitarbeitererlebnis sollte lediglich dazu dienen, bei den Kunden der Firma positive Erfahrungen auszulösen. Das scheint so natürlich zu sein, dass auf der Webseite

des britischen *Employee Experience Awards* (The UK Employee Experience Awards 2016) als Einstieg folgender Satz steht:

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern herausragende Erlebnisse bescheren, kreieren Sie damit eine Win-win-Situation, über die Sie auch Ihren Kunden solche Erlebnisse verschaffen.

Der eine oder andere mag das so kommentieren: „Was macht das schon aus? Hauptsache, Mitarbeiter werden irgendwie ernst genommen. Oder so: Es ist doch völlig natürlich, dass ein gewinnorientiertes Unternehmen vor allem auf die Zufriedenheit seiner Kunden abzielt und alle anderen Faktoren als zweitrangig ansieht.“ Ich weiß aber auch, wie solche Leute reagieren, wenn Mitarbeiter nur aus Gewinnstreben eine Firma verlassen oder ihre Handys ausschalten, sobald sie das Firmengelände verlassen. Wenn das Mitarbeitererlebnis für die Firma nur ein Mittel zum Zweck ist, wird auch die Firma für den Mitarbeiter nichts weiter als ein Mittel zum Zweck sein. Das Mitarbeitererlebnis muss in erster Linie für den Mitarbeiter selbst verbessert werden und dann erst für den Kunden.

Gut gelungen ist das Airbnb. Chef-Personaler Mark Levy hat dort das Prinzip des Open Office aufgegeben und jedem die Möglichkeit verschafft, so zu arbeiten, wie es ihm am liebsten ist. Der eine hat lieber ein Einzelbüro, dem anderen ist es lieber, viele Kollegen um sich zu haben. Es kann an einer Küchentheke, einem Esstisch oder in einem „Wohnzimmer“ gearbeitet werden (Meister 2015). Die Mitarbeiter sind davon so begeistert, dass 90 % von ihnen Airbnb als wunderbaren Arbeitsplatz einschätzen. Und Mark Levy nennt sich jetzt lieber *Chief Employee Experience Officer*.

Wie aber kann das richtige Mitarbeitererlebnis geschaffen werden? Manche Mitarbeitererwartungen werden in einer Firma offen zur Sprache gebracht, sei es nun in den Einstellungsinterviews, bei Beschwerden oder im Katingespräch. Andere Erwartungen dagegen werden nie erwähnt, weil der Mitarbeiter die Hoffnung darauf aufgegeben hat oder sich nicht einmal vorstellen kann, dass etwas anders ablaufen könnte, als es dies tut. Erwartungen unterscheiden sich außerdem im Hinblick darauf, ob der Mitarbeiter denkt, dass sie leicht zu erfüllen sind. Während ihm manches als Selbstverständlichkeit erscheint, würde ihm anderes auf den ersten Blick wie ein Wunder vorkommen.

Überträgt man diese beiden Einstellungen in eine Matrix, sieht das folgendermaßen aus (Abb. 2.5). Im Kästchen „Gleichgültigkeit“ sind die Erwartungen enthalten, die der Mitarbeiter nicht erwähnt, weil sie ihm als selbstverständlich gelten, deren Erfüllung er jedoch erwartet – etwa, dass in einem größeren Betrieb die Arbeitnehmer versichert sind. Wird diese Erwartung erfüllt, nimmt der Mitar-

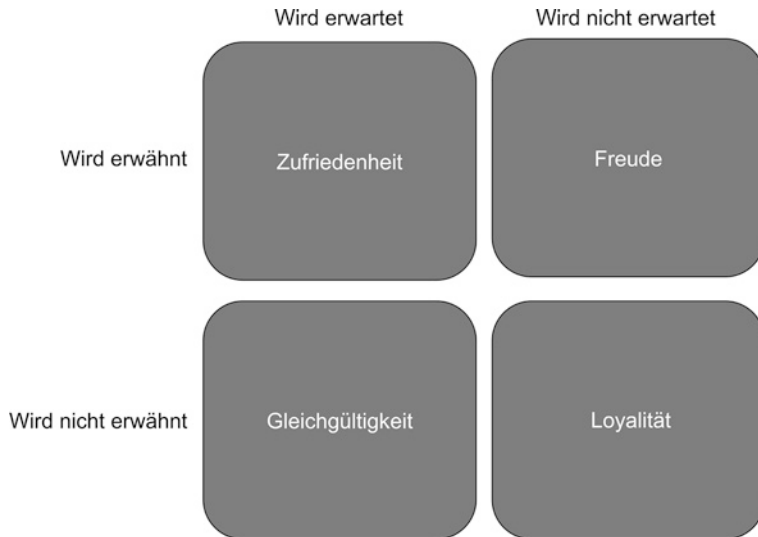


Abb. 2.5 Kundenzufriedenheitsmatrix. (Quelle: Ward, B. (2013, Oktober, 9) The Voice of the Customer Meets the Voice of the Expert. Retrieved from <http://www.affinitymc.com/voice-customer-meets-voice-expert/>. Zuletzt zugegriffen am 07.07.2017)

beiter dies gleichgültig hin. Wird sie dagegen nicht erfüllt, ist die Überraschung groß und die Reaktion darauf sehr negativ: „Das hätte ich bei denen nie vermutet!“

Andere Erwartungen wiederum, hier im Kästchen „Zufriedenheit“ ersichtlich, werden vom Mitarbeiter erwähnt, weil er hofft, dass sie erfüllt werden. Zum Beispiel, dass die Firma ein Mittagessen bietet. Tut sie das, ist der Mitarbeiter zufrieden: „Das gab es bisher überall, wo ich gearbeitet habe, deswegen habe ich gefragt.“ Negative Erlebnisse werden am häufigsten in diesen beiden Bereichen ausgelöst. Ob als selbstverständlich geltende Erwartungen nun ausgedrückt werden oder nicht, ist man auf jeden Fall enttäuscht, wenn sie nicht erfüllt werden. Und umgekehrt löst es nichts Positives aus, wenn sie erfüllt werden. Im Kästchen „Freude“ hingegen werden gewisse Erwartungen zwar vom Mitarbeiter ausgedrückt, doch setzt er auf ihre Erfüllung keine großen Hoffnungen. Zum Beispiel glaubt er kaum daran, dass man ihm als Neuling gleich einen Firmenwagen zur Verfügung stellt. Geschieht dies doch, ist er hochzufrieden. „Ich habe das nur auf gut Glück gesagt, aber ob du es glaubst oder nicht, ich bekomme einen!“ Zum Abschluss der Fall, in dem der Mitarbeiter eine Erwartung nicht ausdrückt, weil er sich deren Erfüllung nicht einmal vorstellen kann. Dass etwa die Firma über

einen eigenen Kinosaal verfügt. „Weißt du, was es bei uns in der Firma gibt? Da kommst du im Leben nicht drauf!“

Positive Erlebnisse kommen in diesen beiden Bereichen zustande. Werden die diesbezüglichen Erwartungen dagegen nicht erfüllt, kommt es zu keinerlei negativer Reaktion und das Ansehen der Firma beim Mitarbeiter wird dadurch nicht getrübt. Stellen wir uns jetzt auf der rechten Seite der Matrix ein sehr positives Element vor, etwa dass in einer Firma alle Mitarbeiter an ihrem Geburtstag freibekommen. Im ersten Jahr wird dieses Erlebnis im vierten Kästchen (Loyalität) stecken, im zweiten Jahr dagegen, wenn man sich schon etwas daran gewöhnt hat, im dritten Kästchen (Freude). Falls nun in einem der folgenden Jahre der Geschäftsführer wegen hoher Arbeitsauslastung der Firma die Mitarbeiter bittet, ihren Geburtstagsurlaub nicht wahrzunehmen, rutscht die Erwartung auf die linke Seite hinüber und löst ein negatives Erlebnis aus. In dieser Matrix bewegen sich die Erwartungen also entgegen dem Uhrzeigersinn.

Eine ähnliche Logik steckt im Kano-Modell (1984, S. 39–48). Noriaki Kano teilt die menschlichen Bedürfnisse in drei Gruppen ein: in Basisanforderungen, Leistungsanforderungen und Begeisterungsanforderungen. Werden die Basisanforderungen erfüllt, löst das kein positives Erlebnis aus, doch werden sie nicht erfüllt, führt dies zu einem negativen Erlebnis. Bei den Begeisterungsanforderungen ist es genau gegenläufig. Werden sie nicht erfüllt, so ist dies kein Problem, werden sie dagegen doch erfüllt, kommt es zu einem positiven Erlebnis. Die Leistungsanforderungen wiederum wirken sich auf jeden Fall auf das Erleben aus, ob sie nun erfüllt werden oder nicht.

In einer Firma zeigte uns einmal der HR-Verantwortliche eine lange Liste und berichtete, wie deren Elemente innerhalb weniger Jahre von Begeisterungsanforderungen zu Basisanforderungen herabgesunken waren. Dazu gehörten Technologieprodukte wie Smartphones oder Laptops, Dienstleistungen wie Diätmenüs in der Kantine oder ein Karrierecoach und sogar Elemente wie etwa ein Knautschsack im Büro.

Wie im von Minchington und Morris (2015) entwickelten Modell orientieren sich Mitarbeitererlebnis-Modelle im Allgemeinen am Mitarbeiterlebenszyklus. Zunächst werden die Phasen des Zyklus definiert, dann wird herausgearbeitet, welche positiven und negativen Erlebnisse in jeder einzelnen Phase zum Tragen kommen können und schließlich werden die negativen Erlebnisse nach Möglichkeit beseitigt und die positiven verstärkt. Rühren die negativen Erlebnisse von äußeren Faktoren wie etwa Regulierungselementen und starker Konkurrenz oder von Umständen her, die nur schwer zu beeinflussen sind, wie zum Beispiel der chronischen Finanzknappheit der Firma oder ihrer ungünstigen geografischen

Lage, so sollten sie zumindest abgeschwächt oder den Mitarbeitern möglichst plausibel gemacht werden.

Nehmen wir das Beispiel von Starbucks. Die Firma hat ihren Sitz in Seattle, einer nicht von vornherein als sehr attraktiv angesehenen Stadt. Um deren Ruf ein wenig aufzupolieren, haben die Mitarbeiter von Starbucks eine Website geschaffen, auf der sie alle positiven Erfahrungen sammeln, die sie mit Seattle gemacht haben (Why We Love Seattle o. J.). Dort wird aufgeführt, was es in Seattle zu essen und zu trinken gibt, wohin man abends ausgeht und wofür die Stadt berühmt ist. Zum Bekanntheits- und Beliebtheitsgrad von Seattle trägt diese Website nicht wenig bei und wer als potenzieller Mitarbeiter gewisse Befürchtungen hat, sich in Seattle niederzulassen, dessen Bild von der Stadt wird etwas zurechtgerückt.

In einer der Firmen, die wir als Berater betreut haben, beschwerten sich die Mitarbeiter insbesondere über die Willkür, nach der attraktive Posten vergeben wurden. Sowohl bei den Einstellungen als auch beim innerbetrieblichen Aufstieg wurden systematisch Leute bevorzugt, die dem Chef und seiner Familie irgendwie nahestanden. Wir bemühten uns redlich, diese Situation zu verändern, doch obwohl man viel auf die Corporate Governance des Unternehmens hielt, war der Vorstand doch letztlich nicht von seiner Auffassung abzubringen, als Führungspersönlichkeit müsse man doch das Recht haben, etwa den Sohn eines Bekannten in der Firma unterzubringen. Daraufhin unterbreiteten wir der Firma ein strukturiertes Vorschlagsrecht, nach dem jeder Mitarbeiter für einen bestimmten Posten einen Verwandten oder Bekannten vorschlagen durfte. Dieses Recht war über einen Koeffizienten mit der Betriebszugehörigkeit verbunden, sodass die Firmengründer, die naturgemäß schon am längsten dabei waren, auch das Meiste zu sagen hatten. Das negative Erlebnis der Mitarbeiter war somit nicht ganz aus der Welt geschafft, doch zumindest teilweise rationalisiert.

Im Grunde genommen kommt es bei einem Mitarbeiter tagtäglich zu Hunderten von kleinen Erlebnissen, von denen die allermeisten natürlich keinerlei Spuren hinterlassen. Ein Teil aber wird über Jahre hinaus nicht vergessen. Conway und Briner (2005) betonen in *Understanding Psychological Contracts at Work*, Mitarbeiter würden mehr von dem beeinflusst, was sie im Arbeitsalltag erleben, als von dem, was in ihren Arbeitsverträgen steht. Bestimmte Verhaltensweisen und Begebenheiten würden zu Anekdoten verdichtet und bei jeder Gelegenheit weitererzählt, manchmal über Generationen hinweg. In einer Firma sahen wir ein schönes Beispiel dafür. Zum 60. Geburtstag des Firmenchefs sollte aus einer Gruppe altgedienter Mitarbeiter jeder ein Erlebnis mit dem Chef niederschreiben, das ihm unvergesslich geblieben sei. Zu unserer Verwunderung bezogen sich die

Erinnerungen dieser Menschen, von manchen einen wesentlichen Teil ihres Lebens in der Firma verbracht hatten, ausnahmslos auf kleine Vorkommnisse, denen man auf den ersten Blick keinerlei Bedeutung zugemessen hätte. Für solche Erlebnisse, die dem Mitarbeiter tatsächlich etwas bedeuten, wird der Begriff *Signature Experience* verwendet. Und in ihrer Gesamtheit wirken sich diese Erlebnisse stark auf die *Experience Map* aus.

Zu den beiden oben genannten Zielen – negative Erlebnisse vermeiden bzw. abschwächen und positive Erlebnisse schaffen bzw. verstärken – gesellt sich also noch ein drittes hinzu, das darin besteht, positive Erlebnisse in solche zu verwandeln, die tatsächlich Spuren hinterlassen. Beim Austarieren dieser Erlebniswelt ist also ganz schön viel Fingerspitzengefühl erforderlich, sonst wird die *Talent Roadmap* der Firma von negativen Schlüsselerlebnissen dominiert wie etwa jenem meines Studenten, der aus dem Aufzug geworfen wurde. Wie aber stellt man es an, dass aus einem Erlebnis ein bleibendes wird?

2.5 Zusammen Werte schaffen

*Zu Beginn der 2000er Jahre absolvierte eine Cousine von mir in Michigan einen Master in Marketing und schrieb mir dabei immer wieder von einem Kurs, den sie ganz besonders fand. In den Semesterferien zeigte sie mir, was sie bei jenem Professor namens C.K. Prahalad mitgeschrieben hatte, und so kam ich erstmals mit dessen Begriff Co-Creation in Kontakt, der mich seither bei all meinen Erlebnis-Projekten begleitet. Der Begriff stellt auch die Grundlage des von Prahalad und seinem Kollegen Ramaswamy (2004) veröffentlichten Buches *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value* dar.*

Gemeinsam einen Wert zu schaffen bedeutet, dass eine Firma mit ihren Kunden auf Augenhöhe diskutiert, ihre wahren Bedürfnisse begreift und die Lösung dafür mit den Kunden gemeinsam erarbeitet. Dazu muss sie mit ihren Kunden in einem echten Dialog stehen und sie an allen Prozessen teilhaben lassen. Das erfordert viel Transparenz. Es können also nur dann gemeinsam Werte geschaffen werden, wenn von der Firma Macht auf die Kunden übergeht und die Werte tatsächlich zusammen erwirtschaftet werden. Nur so können bleibende Erlebnisse entstehen.

Der gleichen Logik folgend muss auch ein Mitarbeitererlebnis auf genau solch einem Fundament beruhen, um von bleibender Wirkung sein zu können. Es kommt darauf an, eine HR-Abteilung zu bilden, die nicht *für den Mitarbeiter*, sondern *mit dem Mitarbeiter* Werte schafft. Der von einer Bank verwendete

Slogan: „*HR: Nicht an Ihrer Stelle, sondern an Ihrer Seite*“ ist dafür ein gutes Beispiel. Er symbolisiert, dass von der Problemdiagnose bis hin zur Unterbreitung von Lösungen sämtliche Prozesse nicht allein im HR-Büro, sondern an der Seite des Mitarbeiters vollzogen werden sollen.

Wird ein solcher Wandel in Szene gesetzt, gilt es vor allem zwei heikle Kurven zu meistern. Dabei geht es einmal um das *Empowerment*. Sollen die Mitarbeiter sich in die HR-Prozesse mehr einbringen, muss man ihnen notwendigerweise auch Kompetenzen übertragen. Gehen wir von einem ganz einfachen Beispiel aus und nehmen an, ein Unternehmen habe eine Firma damit beauftragt, bei firmeninternen Veranstaltungen wie einer Silvesterparty oder einem Picknick für die fotografische Begleitung zu sorgen. Die Firma wird alle Bilder schießen und sie an HR schicken, wo man die „passenden“ auswählen und sie von der Schautafel neben dem Eingang bis hin zum Intranet in sämtlichen firmeninternen Plattformen präsentieren wird. Für ungeeignet befundene Aufnahmen dagegen werden so verwahrt, dass kein Unbefugter sie zu Gesicht bekommt.

Will man nun in diesem Unternehmen die Mitarbeiter im einfachsten Sinne des Wortes in die Prozesse einbinden, muss man ihnen das Entwerfen und Entwickeln von Wert überlassen. Also darf bei der oben genannten Art von Veranstaltung jeder fotografieren, was er will, und es dann neben dem Firmeneingang aufhängen. Alle Fotos werden auf eine digitale Plattform geladen und die am meisten „gelikten“ werden dabei ganz oben stehen. Und wer will, darf die Bilder digital kopieren und mit nach Hause nehmen. Das mag jetzt alles noch ganz harmlos aussehen, doch bereits hier beinhaltet das *Empowerment* nicht zu unterschätzende Risiken. Etwa können am folgenden Tag im Intranet ausgerechnet die Bilder hochgeklickt werden, auf denen zwei Mitarbeiter sich allzu vertraulich in die Augen blicken oder der Direktor bei einer sportlichen Anstrengung nicht ganz so gut aussieht. Und so etwas kann und will sich nicht jede Firma leisten.

Der zweite heikle Punkt ist die Transparenz. Auf gut Deutsch ist damit gemeint, dass ein Unternehmen seinen gegenwärtigen und potenziellen Mitarbeitern gegenüber ehrlich ist, geradeheraus. Beispielfhaft kann man dafür das Video heranziehen, das Deloitte (2013) für seine Büros in Neuseeland drehen ließ. Darauf wird von tatsächlichen Praktikanten gezeigt, in was für einer Atmosphäre Praktikanten bei Deloitte arbeiten. Eine gewisse Sagida hat ganze 61 Liquidationsakten vor sich liegen und eine Stimme aus dem Off betont das zusätzlich. Bei Michelle ist der Schreibtisch so voll, dass sie nicht einmal eine Kaffeetasse darauf abstellen kann. Und beim Aufzählen herrlicher Details aus dem Praktikumsprogramm wird auch

nicht unterschlagen, dass man das Büro nicht vor 18 Uhr verlassen kann. Wie heißt doch das schöne Sprichwort: Zeig dich, wie du bist, oder sei, wie du dich zeigst.

Vor etwa zehn Jahren durfte ich Prahalad nach einem Vortrag persönlich kennenlernen und ihm dafür danken, dass er mir über jene Kursmitschrift Gelegenheit gegeben hatte, mit ihm gemeinsam einen Wert zu schaffen.

Literatur

- Adams, J.S. 1963. Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology* 67:422–436.
- Adams, J.S. 1965. Inequality in social exchange. In *Advances in experimental psychology*, Hrsg. L. Berkowitz, 267–299. New York: Academic Press.
- Anderson, C. 2004. The long tail. *Wired Magazine* 10 (3): 171–177.
- Arbin, K. 2013. *The fight for brainpower: Employer branding trends and case studies*. Stockholm: Universum Communications.
- Blaug, M. 1991. *St Thomas Aquinas (1225–1274)*. Aldershot: Edward Elgar.
- Conway, N., und R.B. Briner. 2005. *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford Press.
- Crush, P. 2015. Employer branding: All theory and no action?, 20 Juli. <http://www.personneltoday.com/hr/employer-branding-theory-action/>. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- deloittegradsnz. 2013. Deloitte New Zealand 2013 graduate & summer intern interactive video. https://www.youtube.com/watch?v=_OP_allUtsM. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- Dorsey, J.R. 2007. *My reality check bounced! The Gen-Y guide to cashing in on your real-world dreams*. NY: Broadway Books.
- Kano, N., N. Seraku, F. Takahashi, und S. Tsuji. 1984. Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control (in Japanese)* 14 (2): 39–48.
- Kessler, G. 2015. Clinton's claim that CEOs make 300 times more than American workers. 16. April. https://www.washingtonpost.com/news/fact-checker/wp/2015/04/16/clintons-claim-that-ceos-make-300-times-more-than-american-workers/?utm_term=.9c7b73ec1c91. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- Lepak, D.P., und S.A. Snell. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* 24 (1): 31–48.
- Meister, J. 2015. Airbnb chief human resource officer becomes chief employee experience officer. 21. Juli. <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/airbnbs-chief-human-resource-officer-becomes-chief-employee-experience-officer/#35da68187b64>. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- Minchington, B., Morris, L.G. 2015. In Employer branding experience is everything. Employer brand international: Global Trends Whitepaper Series, April 2015.
- Pine, B.J., und J.H. Gilmore. 1998. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review* 76 (4): 97–105.

- Prahalad, C.K., und V. Ramaswamy. 2004. *The future of competition: Co-Creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rob Zen. 2015. 47 seconds of Wisdom from José Mujica. 19. September. <https://www.youtube.com/watch?v=KIR2I6nfKhw>. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- Schwartz, B. 2004. *The paradox of choice: Why more is less*. New York: Ecco.
- Scott, K. 2010. Candidate care – A strategic concern for your business. 29. März. <http://www.wisecounsel.co.nz/wise-ideas-1/candidate-care-a-strategic-concern-for-your-business.html>. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- The UK Employee Experience Awards. 2016. <http://e-x-a.co.uk/about-the-awards/>. Zugegriffen: 7. Juli 2017.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Why We Love Seattle. o. J. <http://www.starbucks.com/careers/why-we-love-seattle>. Zugegriffen: 7. Juli 2017.

Employer Branding

Komm zu uns, bleib bei uns, binde dich an uns – so
bauen Sie eine starke Arbeitgeber-Marke auf

Baran, E.

2018, XVII, 132 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19340-9