



ANDREA STÜRMER,
CEO ZURICH, führt den
klassischen Versicherer
ins digitale Zeitalter -
und ins moderne, offene
und kommunikativere
Büroumfeld.

Good Vibrations am Arbeitsplatz

Trotz Fachkräftemangel schenken viele Unternehmen Employee Experience noch wenig Aufmerksamkeit. Dabei sind **POSITIVE MITARBEITERERLEBNISSE** ein hochwirksames Element für Mitarbeiterbindung und Employer Branding.

VON MICHAEL SCHMID

Beim Verlieben geht es um die „Wow-Momente“. Das ist die Schlussfolgerung, mit der die Autorinnen im Vorwort einer groß angelegten Studie eine der Kernaussagen zusammenfassen. Durchgeführt wurde sie von der Employer-Branding-Agentur Identifire mit der Jobplattform StepStone. Und es geht, wie diese Protagonisten schon vermuten lassen, darum, dass sich Mitarbeiter neu oder wieder in die eigene Marke, genau genommen also in die ihres Arbeitgebers, und in ihren Job verlieben.

Solche Momente sind die Highlights im Rahmen ihrer Employee Experience, auf die Unternehmen in Zeiten von Fach-

„Bei Bewerbungen steht heute auch der Arbeitgeber am Prüfstand. Es gibt dabei gegenseitige Auslese.“

ANDREA STÜRMER, CEO ZÜRICH

kräftemangel und War for Talent nach Ansicht der Expertinnen nicht weniger Wert legen sollten als auf die als Begriff bereits ungleich etabliertere Customer Experience, das Kundenerlebnis. „Eine einzigartige Experience wird in den nächsten Jahren zum Wettbewerbsvorteil und fixen Bestandteil einer attraktiven Arbeitgebermarke“, sagt Karin Krobath. Partnerin bei Identifire.

Wo die Unternehmenskultur stimmt, bereiten natürlich auch Mitarbeiter ihren Führungskräften manchmal solche Wow-Momente. Das erlebte etwa Andrea Stürmer, CEO der Zurich Versicherung, im Vorfeld der Übersiedlung ihrer gesamten Mannschaft in ein neues, für New Work und Activity-based Working ausgestattetes Büro (siehe Kasten unten). „Einige engagierte Mitarbeitende ►

FOTO: MICHAEL RAUSCH-SCHOTT

„Z'Spirit“ weht im neuen Büro

Ein Kulturprojekt und ein moderner neuer Standort bringen in der ZÜRICH VERSICHERUNG jungen Spirit und frischen Wind.

➔ DER UMZUG VOM ALTEHRWÜRDIGEN PALAIS AM SCHWARZENBERGPLATZ in

zwei zeitgemäß für alle Anforderungen von New Work gestaltete Stockwerke des neuen Officecenters Square One am Bahnhof Heiligenstadt als gemeinsamer Standort aller Mitarbeiter in Wien ist das nach außen sichtbare Signal für neue Zeiten bei der Zurich Versicherung. „Das ist ein Schritt in eine neue Welt, den wir ohne ein vorhergehendes Strategie- und Unternehmenskulturprojekt wohl nicht gewagt hätten“, sagt CEO Andrea Stürmer. Sie übernahm nach internationalen Positionen in der weltweit tätigen Zurich Insurance Group 2017 mit der Führung der österreichischen Zurich „ein eingespieltes Team in Wien“. Doch es stellte sich die Frage, ob man über „die richtige Kultur für ein Kundenerlebnis in einer digitalen Welt“ verfüge, und man konstatierte „Hemmnisse bei der Digitalisierung für einen klassischen Versicherer“.

Für das Ziel, mit österreichweit rund 1.300 Mitarbeitenden den 740.000 Kundinnen und Kunden das beste Kundenerlebnis am Markt zu bieten, setzte sie einen breiten, offenen Strategie- und Kulturprozess in Gang, beim dem alle, insbesondere die jüngeren Mitarbeiter, intensiv etwa in Zukunftsforen eingebunden waren. „Die Gruppe Young Generation aus dem ganzen Unternehmen hat an dem Auftrag

„Feedback an CEO“ mitgearbeitet und beschlossen, auch Input zu strategischen Themen zu liefern“, erinnert sich Stürmer. Eines dieser Themen war ein substanzielles IT-Projekt, das die Basis für neue Abläufe und digitale Prozesse schafft. Die Mannschaft dafür sollte zur Pioniertruppe am neuen Standort werden. Beim Blick auf Kultur und Sinn unterstützten Karin Krobath und Axel Ebert vom Employer-Branding-Spezialisten Identifire. Ihr Auftrag: neuen Spirit und pfliffiges Mindset in das Traditionsunternehmen zu bringen und kommunikativ in knackige Werte zu gießen! Ergebnis: Die neue Kultur in Form des „Z'Spirit“ wehte schon vor dem Lockdown durch das Unternehmen und dann durch die Homeoffices, formuliert mit allen Leitwerten als: „ein gemeinsam erarbeitetes, einfach mutigeres Führungsverständnis, das mitreißt, unkompliziert und treffsicher ist“.

„ICH BIN ANDREA“. Unmittelbarster Ausdruck des Kulturwandels und für Stürmer zum „proofpoint“ wurde das durchgängige interne „Du“, mit dem sie nun schon im Willkommensbrief neue Mitarbeiter begrüßt: „Ich bin Andrea“, bekräftigt im persönlichen Willkommensseminar auch durch einen Button mit dem Vornamen. „Da sind wir wohl der einzige Versicherer in Österreich“, sagt sie zum kulturellen Alleinstellungsmerkmal der Zurich. „Der

Z'Spirit hat das Unternehmen und die Mitarbeitenden über Distanz zusammengehalten“, resümieren Unternehmen und Berater in einer Projektdarstellung mit Blick auf Corona. Nach dem ersten Lockdown stellte sich die Frage, wie das „neue Normal“ nun aussehen sollte.

Wieder wurden viele Gespräche geführt und alle Mitarbeiter zur neuen Arbeit und „Activity-based Working“ befragt. Stürmer: „Ich war perplex. Sie dachten da viel progressiver als erwartet. Es kristallisierte sich heraus, dass zwei Wochentage Homeoffice genau passen.“ Bei den dafür neu zu gestaltenden Flächen wäre man, so Stürmer, „im alten Gebäude schnell an Grenzen gestoßen“. So kam es zur gemeinsamen Entscheidung, in einem großen Schritt alle Zurich-Mitarbeiter in Wien an einem Standort anzusiedeln - dort, wo das IT-Projektteam mittlerweile beste Erfahrungen mit New Work gemacht hatte.

Wieder wurden Mitarbeiter in der Change-Vorbereitung selbst aktiv. „Sie haben für Kollegen sensationelle Videos dazu gemacht, wie persönliche und hybride Zusammenarbeit funktioniert.“ Bei Führungen im Vorfeld konnte man den vierten Stock zeigen und wie angetan die IT-Kollegen dort durchwegs vom Ambiente ihrer Wirkungsstätte sind. „Das hat Vorfreude geweckt“, freut sich auch CEO Stürmer. Für sie ist der neue Standort auch das Signal an jüngere Bewerber, „dass wir das leben, was wir sagen“. An solchen hat die Zurich nämlich demografiebedingt „Riesenbedarf“. Und Stürmer ist sich bewusst: „Bei Bewerbungen steht heute auch der Arbeitgeber am Prüfstand. Es gibt dabei gegenseitige Auslese.“



„Wer die Arbeitsfreude hier vor Ort spürt, will auch zu uns“

Wie PÖTTINGER Landtechnik seine Stärken als Arbeitgeber sowohl Mitarbeitern als auch Bewerbern vermittelt.

IM TRADITIONSREICHEN UND INNOVATIVEN Familienunternehmen Pöttinger werden seit

150 Jahren Landmaschinen gefertigt. Knapp 2.000 Mitarbeiter an Produktionsstandorten in Grieskirchen, Deutschland und Tschechien sowie weltweiten Vertriebsstandorten erzielten im Jubiläumsjahr einen Rekordumsatz von 405 Millionen Euro und 88 Prozent Exportanteil. „Wir kennen den Sinn unserer Arbeit, nämlich einen Beitrag zur Ernährung der Weltbevölkerung zu leisten“, sagt HR-Bereichsleiterin Doris Hechenberger zum Thema Purpose. „Viele unserer Mitarbeiter sind selbst in der Landwirtschaft verankert und auch Kunden.“ Zu den seit Beginn der Firmengeschichte gepflegten Stärken Bodenständigkeit und Menschlichkeit seien internationale Ausrichtung, Digitalisierung und Innovation gekommen. „Eine Sämaschine, ein Ladewagen oder Pflug beinhalten heute viel digitale Technik, Sensorik und Steuerung“, so Hechenbergers Beispiel.

Damit spricht Pöttinger über seine Rolle als regionaler Arbeitgeber hinaus nun etwa Absolventen der TU Wien und der TU Graz an. „Start-ups sind bei IT-Experten Konkurrenten, Pöttinger wird für diese in der Phase der Familiengründung interessant.“ In einem Projekt mit Beraterin Karin Krobath von Identifire hat Pöttinger erarbeitet, wie die Stärken und die Unternehmenskultur sowohl nach innen für aktuelle als auch



DORIS HECHENBERGER, Bereichsleiterin Human Relations bei Pöttinger

nach außen für potenzielle neue Mitarbeiter wie eben technikaffine Digitalexperten noch besser erlebbar werden. Unter dem Claim „Hier wächst die Arbeitsfreude“ soll spürbar werden, welche Eigenschaften Pöttinger verkörpert: sympathisch als menschliches Familienunternehmen, smart als Innovator und stark wie die Leistung der produzierten Landmaschinen.

Ein Element sind Stellenausschreibungen, die auf den ersten Blick ausführlich und textlastig wirken, dabei aber konkrete Inhalte statt Schlagworte vermitteln. „Dahinter steht ein Fragenkatalog, um die Stelle genau zu erfassen und für Interessenten zu beschreiben, was sie dort tun“, erklärt Hechenberger. „Du bist genau und rechnest gerne“ oder „Du bist nicht ‚geschreckt‘ und traust dich, auf Leute zuzugehen“ heißt es etwa anstelle abstrakter Eigenschaften im Profil. Ergebnis sind, so Hechenberger, „viel mehr zielgerichtete Bewerbungen in höherer Qualität. Auch

Führungskräfte haben Freude, die Ausschreibung mitzugestalten, und überlegen, was das Tolle an der konkreten Arbeit ist.“ Von der Struktur der Mitarbeitergespräche über die Darstellung der Arbeitsfelder auf der Website bis hin zu internen Formularen reichte die Bandbreite des Projekts. Am überzeugendsten, so Hechenberger, wirkt aber immer die persönliche Employee Experience: „Wer hier die Arbeitsfreude spürt, will auch zu uns.“

VIelfältige Arbeitsfelder von F&E über Digitalisierung, Produktion, Marketing, Vertrieb und Service bis Verwaltung und Lehre werden auf der Website konkret beschrieben.

► haben sensationelle Videos zur Vorbereitung für ihre Kollegen gemacht, wie der Mix aus persönlicher und hybrider Zusammenarbeit funktioniert“, sagt sie und spielt eine der im echten Arbeitsumfeld selbst produzierten, von echten Mitarbeitern dargestellten Szenen vor: Einer arbeitet konzentriert am Laptop, daneben Kollegen, die sich mit Kaffeetassen in der Hand angeregt unterhalten. Überblendung: gleiches Szenario, bloß sitzt der arbeitende Mitarbeiter jetzt in einer „Fokusbox“, einer abgeschlossenen Arbeitskabinen, wie es sie in den neuen Büros für konzentrierte Arbeiten geben wird, und hört vom kommunikativen Treiben seiner Kollegen um sich herum nichts.

So wie die Zurich Versicherung hat auch der oberösterreichische Landtechnikspezialist Pöttinger gemeinsam mit Identifire ein Projekt realisiert, bei dem es um Unternehmenskultur, Werte, Vision und Purpose ging – jene Punkte, die letztlich ausschlaggebend dafür sind, wie Mitarbeiter in der täglichen Arbeit ihr Unternehmen erleben. Und zwar so erfolgreich, dass sich der innovative Landmaschinenhersteller bei der Verleihung des Trendence-Awards für die beste Employer-Branding-Kampagne in Berlin kürzlich gegen Größen wie Allianz, Porsche und KPMG durchsetzen konnte (siehe Kasten links).

SCHON VOR DER BEWERBUNG setzt Pöttinger dabei an, positive Kontakt-erlebnisse zu vermitteln und die hohe Innovationskraft sowie die spürbare Arbeitsfreude im Unternehmen transparent zu machen. „In Grieskirchen sind wir einer der größten Arbeitgeber mit gutem Ruf. Wenn wir jedoch Spezialisten aus

Linz, Graz, Wien oder gar München anziehen wollen, dann kennen uns meist nur Menschen mit landwirtschaftlichem Hintergrund“, fasst Doris Hechenberger, Leiterin Human Relations bei Pöttinger, die Intention dahinter zusammen. So beginnt die Employee Journey auf der Website mit klaren Beschreibungen der verschiedenen Arbeitsfelder von F&E bis Produktion und Lehre, die einzelnen Stellenausschreibungen verzichten auf gängige abstrakte Schlagworte in Anforderungsprofilen, stattdessen beschreiben sie die ganz konkreten Tätigkeiten und erwünschten persönlichen Eigenschaften.

In diesem Sinn überarbeitet wurde auch die Kommunikation, die Mitarbeiter am Arbeitsplatz erleben, von der Onboarding-Mappe über die Struktur der Mitarbeitergespräche bis zu internen Formularen. „Oft wird bei Employer Branding auf den Angestelltenbereich fokussiert. Wir haben viele Facharbeiter und wollen auch Blue-Collar-Bereiche wie Produktion und Logistik und die Lehrlinge mitnehmen“, sagt HR-Expertin Hechenberger.

Nicht nur verschiedene Arbeitsbereiche und Ausbildungshintergründe, vor allem die unterschiedlichen persönlichen Lebensphasen sind prägend dafür, wie Mitarbeiter ihr Unternehmen erleben. Aus der Studie geht hervor, dass immerhin bereits 69 Prozent aller befragten Firmen über Planungen und Angebote für die Employee Experience in der herausfordernden Lebensphase der Elternschaft verfügen. Knapp die Hälfte beschäftigt sich auch mit Phasen privater Weiterbildung und langwieriger Erkrankungen von Mitarbeitern. Andere problematische Lebensereignisse wie Pflegeverpflichtungen, kritische oder traumatische Ereignisse oder auch die Lebensphase 50 plus spielen erst bei weniger als einem Drittel der Unternehmen bei der Planung von Employee Experience eine Rolle. Weitere Erkenntnisse: Bei 57 Prozent können Mitarbeiter beim Weiterbildungsangebot mitbestimmen, Co-Creation-Workshops finden bei 40 Prozent statt, 32 Prozent holen die Meinungen von Betroffenen bei HR-Prozessen ein. Ein Viertel der Betriebe gestaltet hingegen Mitarbeitererlebnisse ohne Mitarbeiterpartizipation.

ALS PRAXISHÜRDE erweist sich neben zu wenig Ressourcen und Budget für einen fixen Platz von Employee Experience in der Personalstrategie auch ein unter-



„Einzigartige Experience wird in den nächsten Jahren zum Wettbewerbsvorteil und fixen Bestandteil einer attraktiven Arbeitgebermarke.“

KARIN KROBATH
IDENTIFIRE

schiedlicher Bewusstseinsstand der dafür Verantwortlichen: Während 22 Prozent der Topmanager überzeugt sind, dass ihr Betrieb dem Mitarbeitererlebnis sehr hohe Beachtung schenkt, teilen Personalisten nur zu sieben Prozent und Kommunikationsexperten zu zehn Prozent diese Einschätzung.

In der Praxis, so die Studienautorinnen, hapere es oft schon am kleinen

Einmaleins der Employee Experience: Es fehlen Basiselemente wie Ansprechpartner für Bewerber oder verlässliche Antwortmails in einem vertretbaren Zeitraum. Das sei, so Identifire-Partnerin Krobath, umso verwunderlicher, als 95 Prozent der Befragten glauben, die Bedeutung von Employee Experience werde in den nächsten drei bis fünf Jahren hoch bis sehr hoch sein.

„Manch geglückter Moment entsteht spontan. Das ist auch gut so, weil es auch einen Schuss Magie braucht, damit Menschen Situationen als etwas ganz Besonderes erleben. Aber nur auf diesen Zufall darf man sich als Arbeitgeber nicht verlassen“, appelliert die Beraterin, denn: „Wer jetzt dazu nicht Anlauf nimmt, wird in drei Jahren dem Wettbewerb hinterherhinken.“