

Dieter Veldsman  
Marna van der Merwe

# Arbeit für Menschen

Nachhaltige Strategien im Bereich  
Employee Experience

Arbeit für Menschen

Dieter Veldsman · Marna van der Merwe

# Arbeit für Menschen

Nachhaltige Strategien im Bereich Employee Experience

Dieter Veldsman  
The Academy to Innovate HR  
Woerden, The Netherlands

Marna van der Merwe   
The Academy to Innovate HR  
Den Haag, The Netherlands

ISBN 978-3-032-04685-7      ISBN 978-3-032-04686-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-032-04686-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Work for Humans“ von Dieter Veldsman und Marna van der Merwe, © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2025. Veröffentlicht durch Springer Nature Switzerland. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Work for Humans“ von Dieter Veldsman und Marna van der Merwe, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2025. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

# Einleitung

Nach der Pandemie beobachten wir eine Verschiebung hin zu stärker menschenzentrierten Arbeitsplätzen. Mitarbeitende bringen ihre Erwartungen an die Arbeit und an ihre Arbeitgeber zunehmend ins Gleichgewicht. Angesichts wachsender globaler Talentknappheit und Qualifikationsdefizite müssen Organisationen reagieren, um die gewünschten Fachkräfte zu gewinnen und zu halten, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen können. Zahlreiche Unternehmen sprechen von einer „People-First“-Kultur oder menschlicheren Praktiken, doch diese werden sich erst in den tatsächlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden bewähren müssen. Soziale Medien geben Mitarbeitenden eine Stimme im öffentlichen Raum und ermöglichen es ihnen, anonym Rückmeldungen über ihre Arbeitserfahrungen bei ihren Arbeitgebern zu geben.

Für einige Organisationen ist dies eine hervorragende Gelegenheit, der Welt zu zeigen, warum sie ein attraktiver Arbeitgeber sind; für andere ist es ein Weckruf, dass sie den Erwartungen ihrer Mitarbeitenden nicht gerecht werden. Viele Beschäftigte stimmen mit den Füßen ab und verlassen ihre Organisationen, um anderswo bessere Bedingungen zu finden – ein Phänomen, das als „Great Resignation“ oder „Great Reshuffle“ bezeichnet wird. Führungskräfte und Personalabteilungen müssen auf diese veränderten Anforderungen reagieren, und wir beginnen, uns zu Gestaltenden der menschlichen Erfahrung zu entwickeln. In dieser Rolle müssen wir uns darauf konzentrieren, die Mitarbeitererfahrung aktiv zu gestalten und Arbeitsplätze zu schaffen, an denen Menschen arbeiten, bleiben und sich einbringen möchten.

Dieses Buch verfolgt das Ziel, eine praxisorientierte Perspektive auf das Design von Employee Experience zu bieten und aufzuzeigen, wie die Umsetzung in der Praxis erfolgreich gelingen kann. Nach unserer Erfahrung als Autoren lässt sich die aktuelle Literatur zur Employee Experience in zwei Lager einteilen, und mit unserem Beitrag möchten wir die bestehende Lücke schließen. Auf der einen Seite steht der akademische Diskurs, der sich mit der Definition der Employee Experience und ihrer Einordnung im Kontext von Mitarbeiterengagement, Wertversprechen und Zufriedenheit beschäftigt. Auf der anderen Seite findet sich eine wachsende Zahl von Praktikern, die Aktivitäten und Methoden wie Design

Thinking als Grundlage für die Gestaltung sinnvoller Erfahrungen vorschlagen. Beide Perspektiven sind wertvoll, doch als selbsternannte „Pracademics“ haben wir es als schwierig empfunden, eine Methodik zu finden, die die notwendige Forschung zum Thema mit einer praktikablen Umsetzungsstrategie verbindet. Daher haben wir in den vergangenen fünf Jahren eine eigene Methodik entwickelt. Dieses Buch ist das Ergebnis unserer Erkenntnisse, Erfahrungen und Leitlinien zur Entwicklung sinnvoller, evidenzbasierter, erprobter und wirkungsvoller Employee Experiences in Ihrer Organisation.

Wir haben das Buch in fünf Themenbereiche gegliedert. Thema Eins bietet einen Kontext für den menschenzentrierten Design-Ansatz und die Employee-Experience-Bewegung, wobei der geschäftliche Nutzen der Employee Experience kritisch beleuchtet wird. Thema Zwei stellt unser Employee-Experience-Modell, das Rahmenwerk, die Methodik sowie praxisorientierte Werkzeuge für Anwender vor, die zur Gestaltung von Mitarbeitererlebnissen eingesetzt werden können. Thema Drei behandelt verschiedene Fallstudien zur Anwendung der Methodik, einschließlich relevanter Erkenntnisse und Leitlinien. Thema Vier widmet sich dem Aufbau einer EX-Kompetenz sowie den Fähigkeiten, die erforderlich sind, um Employee Experience in Organisationen unterschiedlicher Größe und Komplexität erfolgreich zu implementieren. Das Buch schließen wir mit Thema Fünf ab, einem Ausblick auf die Zukunft der Employee Experience, in dem wir unsere Ambitionen für dieses Praxisfeld darlegen und aufzeigen, wie es zu nachhaltiger und motivierender Arbeit beitragen kann.

Unser Ziel mit diesem Buch ist es, einen Leitfaden bereitzustellen, der auf soliden theoretischen Grundlagen basiert und dem Praktiker bei der Umsetzung von Employee-Experience-Strategien vertrauen können.

# **Danksagungen**

Als Autorinnen und Autoren möchten wir den Organisationen danken, die uns die Erlaubnis erteilt haben, ihre Geschichten zu teilen, verschiedenen wissenschaftlichen Publikationen sowie Kolleginnen und Kollegen, die uns im Laufe der Jahre Rückmeldungen zu unserer Arbeit gegeben haben. Unseren Familien, die diesen Weg mit uns über viele lange Nächte und Tassen Kaffee geteilt haben, danken wir herzlich und schätzen ihr Engagement für uns und unsere Arbeit.

Wir danken auch Teresa Kapp, unserer Sprachredakteurin, die unseren Geschichten Sinn verleiht, sowie dem Springer-Team für die Veröffentlichung eines Buches, das hoffentlich EX-Enthusiasten weltweit von Nutzen sein wird.

Abschließend möchten wir allen danken, die daran glauben, dass eine bessere Arbeitswelt möglich ist, und Verantwortung für die Gestaltung der Zukunft übernehmen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Der Aufstieg der Employee Experience (EX) als menschenzentrierter Ansatz für Arbeit . . . . .</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die Ursprünge von EX und warum es wichtig ist . . . . .</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>Herausforderungen im Bereich EX angehen . . . . .</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>Theoretische Grundlagen von EX und ihre Integration in Konzepte des organisationalen Verhaltens . . . . .</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>Konzeption eines ganzheitlichen EX-Modells . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>Eine praxisorientierte EX-Designmethodik . . . . .</b>	<b>83</b>
<b>7</b>	<b>Den Einfluss von EX durch einen ganzheitlichen Messrahmen aufzeigen . . . . .</b>	<b>99</b>
<b>8</b>	<b>Integration von EX in den Employee Lifecycle . . . . .</b>	<b>113</b>
<b>9</b>	<b>EX und die Belegschaft an der Frontline . . . . .</b>	<b>131</b>
<b>10</b>	<b>Aufbau eines Umfelds, das eine positive EX fördert . . . . .</b>	<b>145</b>
<b>11</b>	<b>EX in der Zukunft der Arbeit: Ein Aufruf zum Handeln . . . . .</b>	<b>163</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Veränderte Dynamiken in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber .....	7
Abb. 4.1	EX als Ergebnis und Prozess. (Eigene Darstellung der Autor:innen).....	52
Abb. 4.2	Der Lebenszyklus der Konsumentenerfahrung. (Eigene Darstellung der Autor:innen) .....	55
Abb. 4.3	Die Wechselwirkungen zwischen Arbeitgebermarke, EVP und EX. (Eigene Darstellung der Autor:innen).....	58
Abb. 5.1	Übersicht über das Holistic Employee Experience Model .....	71
Abb. 6.1	Die EX-Designmethodik. (Eigene Darstellung der Autoren) ...	87
Abb. 6.2	Die Priorisierungsmatrix. (Eigene Darstellung der Autor:innen).....	88
Abb. 6.3	Vorlage für eine Mitarbeiter-Persona-Karte. (Eigene Darstellung) .....	90
Abb. 6.4	Beispiele für Personas. (Eigene Darstellung der Autor:innen).....	91
Abb. 6.5	Beispiel zur Formulierung des „Was“. (Eigene Darstellung der Autor:innen).....	92
Abb. 7.1	Der Entwicklungsprozess bei der Konzeption des EX-Messrahmens.....	102
Abb. 7.2	Der EX-Messrahmen .....	109
Abb. 8.1	Anwendungsebenen der EX-Methodik im Employee Lifecycle .....	115
Abb. 9.1	Das Frontline-EX-Modell .....	137
Abb. 10.1	Das OEX-Framework .....	150
Abb. 10.2	EX als Portfolio .....	153

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Die veränderte Dynamik der Arbeit (Veldsman & Van der Merwe, 2022a) .....	2
Tab. 1.2	Gegenseitiger Nutzen: individuelle und geschäftliche Ergebnisse.....	13
Tab. 2.1	Die vier Ursprünge von EX (eigene Darstellung der Autoren) .....	18
Tab. 2.2	Überblick über die Integration von EX in HR-Praktiken und den daraus resultierenden Mehrwert .....	24
Tab. 3.1	Zu adressierende Herausforderungen im Bereich EX .....	34
Tab. 4.1	Definition von EX aus vier Perspektiven.....	51
Tab. 4.2	Die Unterschiede zwischen dem prozessorientierten und dem konsumorientierten Ansatz.....	57
Tab. 4.3	Vom traditionellen zum menschenzentrierten Ansatz.....	60
Tab. 4.4	Die definierenden Komponenten von EX. ....	61
Tab. 5.1	Integration von Literatur und Praxis der EX (eigene Darstellung der Autor:innen) .....	70
Tab. 5.2	Facetten der Arbeit (eigene Darstellung der Autor:innen)....	73
Tab. 5.3	Facetten des Arbeitsplatzes (eigene Darstellung der Autor:innen) .....	74
Tab. 5.4	Facetten der HR-Praktiken (eigene Darstellung der Autoren) .....	75
Tab. 5.5	Facetten der individuellen Befähigung (eigene Darstellung der Autor:innen) .....	77
Tab. 5.6	Facetten der organisatorischen Unterstützung (eigene Darstellung der Autor:innen).....	77
Tab 6.1	Typische Fallstricke im Zusammenhang mit EX-Design.....	97
Tab 8.1	Anwendung von EX-Design auf verschiedenen Ebenen des Employee Lifecycle .....	116
Tab 8.2	Eine Erfahrungsblaupause für die Offboarding-Praxis.....	123
Tab 10.1	Dominierende Ansätze zur organisationalen Effektivität.....	146
Tab 10.2	Was die EX-Strategie adressieren muss .....	152

Tab 10.3	Disziplinen, die die Entwicklung von EX-Kompetenzen beeinflussen (eigene Darstellung der Autoren) . . . . .	156
Tab 10.4	Kongruente Beziehungen zwischen den Dimensionen (eigene Darstellung der Autor:innen) . . . . .	159
Tab 10.5	Die EX Framework Diagnostic (eigene Darstellung der Autor:innen) . . . . .	160
Tab 11.1	Die Auswirkungen der fünf Kräfte auf die Entwicklung von EX (eigene Darstellung der Autor:innen) . . . . .	172

# Kapitel 1

## Der Aufstieg der Employee Experience (EX) als menschenzentrierter Ansatz für Arbeit



### 1.1 Einleitung

Die Arbeitswelt hat in den letzten zehn Jahren einen tiefgreifenden Wandel durchlaufen, der unser kollektives Verständnis davon, was Arbeit bedeutet, wo sie stattfindet und welche Rolle sie in unserem Leben spielt, grundlegend verändert hat (Blustein et al., 2023). Diese Veränderungen haben das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer grundlegend neu gestaltet und zu neuen Erwartungen auf beiden Seiten geführt, die ein Umdenken bei den traditionellen Organisationspraktiken erfordern (Fraccaroli et al., 2024). In diesem Kontext hat sich EX als zentrales Feld im Personalmanagement etabliert und bietet einen menschenzentrierten Ansatz zur Gestaltung von Arbeitsumgebungen, die die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen, das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen (Malik et al., 2023).

Dieses Kapitel beleuchtet die Entwicklung der Arbeit, den Aufstieg der Experience Economy und die menschenzentrierte Bewegung, die Veränderungen und Neudefinition des psychologischen Vertrags sowie die wachsende Bedeutung von EX als Treiber für den Unternehmenserfolg.

### 1.2 Die Entwicklung der Arbeit

In den vergangenen zehn Jahren haben verschiedene Faktoren die Arbeit grundlegend verändert, darunter technologische Innovationen, Globalisierung und ein Wandel in der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung (Germain, 2021). Historisch war Arbeit durch starre Strukturen und klare Grenzen zwischen dem privaten und dem beruflichen Leben der Menschen geprägt und meist an physische Büroräume gebunden (Steffens et al., 2023). Dieses traditionelle Modell betonte Stabilität, Routine und Hierarchie, wobei von den Mitarbeitenden erwartet wurde,

ihre Zeit und Arbeitskraft gegen finanzielle Entlohnung einzutauschen. In der letzten Dekade hat sich jedoch die Art und Weise, wie Arbeit verstanden und ausgeführt wird, grundlegend gewandelt (Kanwal et al., 2024). Der Aufstieg digitaler Technologien, insbesondere von Kommunikationstools, war ein wesentlicher Treiber dieser Transformation. Remote-Arbeit, einst eine Seltenheit, ist heute weit verbreitet und ermöglicht es Mitarbeitenden, von überall und zu jeder Zeit zu arbeiten (De Araújo Vitória et al., 2022).

Dieser Wandel wurde durch die COVID-19-Pandemie beschleunigt, die viele Organisationen zwang, in nie dagewesenen Ausmaß auf Remote-Arbeit umzustellen. Eine Studie von McKinsey (2020) ergab, dass mehr als 20 % der Beschäftigten weiterhin 3–5 Tage pro Woche remote arbeiten könnten, was zu einer potenziellen Verschiebung der zukünftigen Arbeitsgeografie und des Immobilienmarktes führen könnte. Die veränderte Dynamik der Arbeit ist in Tab. 1.1 zusammengefasst.

Darüber hinaus haben die zunehmende Bedeutung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und der Wunsch nach flexiblen Arbeitsmodellen das Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitenden neu definiert. Laut einer Umfrage von PwC (2021) nannten 83 % der Beschäftigten die Work-Life-Balance als oberste Priorität bei der Wahl eines Arbeitgebers, was einen breiteren Wertewandel bei Mitarbeitenden widerspiegelt. Arbeit wird zunehmend als Quelle persönlicher Erfüllung und Identität betrachtet und nicht mehr nur als Mittel zur finanziellen

**Tab. 1.1** Die veränderte Dynamik der Arbeit (Veldsman & Van der Merwe, 2022a)

Aspekt der Arbeit	Vergangene Welt	Gegenwärtige Welt	Zukünftige Welt
Wer wird die Arbeit erledigen?	Festangestellte und Dienstleister	Eine hybride Belegschaft aus Festangestellten, Gig- und Vertragsarbeitenden, mit Automatisierung von Prozessen und Insourcing von Dienstleistungen nach Bedarf	Crowd- und Open-Source-Belegschaften mit unterschiedlichen Beschäftigungsbedingungen und -verhältnissen, unterstützt durch Technologie und künstliche Intelligenz (KI)
Wo wird die Arbeit erledigt?	Vor Ort	Mehrere vom Unternehmen genutzte oder angemietete Standorte sowie ortsgebundene Remote-Arbeitsplätze	Büros, Zuhause, Third Spaces (z. B. Coworking-Spaces, Cafés) und virtuelle Arbeitsumgebungen
Wann wird die Arbeit erledigt?	Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten	Jederzeit
Wie wird die Arbeit erbracht?	Physisch	Physisch und digital	Digital, physisch und virtuell
Wie wird Arbeit wahrgenommen?	Tätigkeit zum Überleben oder Vorankommen	Berufung, um sich einzubringen und Wert zu schaffen	Streben nach Sinn und Zweck
Was ist der menschliche Beitrag?	Einsatz und Hände	Wissen und Erfahrung	Expertise und Kompetenzen

Absicherung. Diese Veränderungen erforderten ein Umdenken traditioneller HR-Praktiken und legten den Grundstein für die Entstehung von EX als zentralem Fokus für Organisationen (Panneerselvam & Balaraman, 2022).

### 1.3 Die Experience Economy und die menschenzentrierte Bewegung

Der Aufstieg der Experience Economy ist eine bedeutende Reaktion auf die sich verändernde Natur von Arbeit und Organisationen. Pine und Gilmore (1998) führten das Konzept der Experience Economy erstmals 1998 ein und argumentierten, dass wir uns über die Dienstleistungswirtschaft hinaus zu einer Wirtschaft bewegen, in der Erlebnisse zum zentralen Angebot werden.

Vor einem Jahrzehnt unterschieden sich Organisationen noch durch Produkte und Dienstleistungen. Mit dem technologischen Fortschritt, der die Wettbewerbsbedingungen angleicht, hat sich der Fokus jedoch auf die Schaffung unvergesslicher Kundenerlebnisse verlagert. Der Aufstieg der Experience Economy hat diese erneute Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden verstärkt. Kunden erwarten heute stärker personalisierte und maßgeschneiderte Erlebnisse von den Marken, mit denen sie interagieren. Dies erfordert, dass Organisationen die Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen und auf diese Erwartungen reagieren, indem sie Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse gestalten, die bei ihrer Zielgruppe Anklang finden. In dieser neuen Wirtschaft wird Wert nicht nur durch Produkte und Dienstleistungen geschaffen, sondern auch durch die Erlebnisse, die Organisationen ihren Kunden bieten. Dieser Wandel im Denken hat sich auch auf den Bereich der Employee Experience ausgeweitet und verdeutlicht einen ähnlichen Bedarf, die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen von Menschen am Arbeitsplatz zu berücksichtigen. Diese Entwicklungen haben die menschenzentrierte Bewegung befeuert, die die Bedeutung des Verständnisses und der Priorisierung menschlicher Aspekte der Arbeit betont.

Menschenzentrierung ist das grundlegende Prinzip, den Menschen in den Mittelpunkt von Geschäftsentscheidungen, Arbeitspraktiken und der Mensch-Technik-Interaktion zu stellen (Alves et al., 2023). Sie spiegelt eine bewusste Entscheidung und eine Art des Wirtschaftens wider, um gegenseitigen Wert zu schaffen und den einzigartigen Beitrag des Menschen zur Arbeit anzuerkennen. Das bedeutet, dass Organisationen nach außen nicht menschenzentriert agieren können, wenn sie intern keine menschenzentrierte Kultur haben, die durch entsprechende Praktiken unterstützt wird.

Sowohl die Experience Economy als auch die menschenzentrierte Bewegung haben zu grundlegenden Veränderungen in der Art und Weise geführt, wie Organisationen über Kunden und Mitarbeitende denken und mit ihnen interagieren. Diese Veränderungen haben weitreichende Auswirkungen darauf, wie Organisationen

gestaltet und betrieben werden sowie auf ihre Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. In dieser neuen, erlebnisorientierten Welt ergeben sich für Organisationen fünf zentrale Aspekte:

### ***1.3.1 Vom Produktverkauf zur Erlebnisgestaltung***

Eine der bedeutendsten Entwicklungen im Zusammenhang mit der Experience Economy und der menschenzentrierten Bewegung ist der Wandel vom Verkauf von Produkten, Gütern und Dienstleistungen hin zur Schaffung unvergesslicher Erlebnisse, die auf die individuellen Bedürfnisse der Endnutzer abgestimmt sind (Pine & Gilmore, 1998). Unabhängig von Branche oder Markt bedeutet dies für Organisationen, dass sie Erlebnisse gestalten und orchestrieren müssen, die Kunden auf persönliche und einprägsame Weise ansprechen. Diese Erlebnisse werden zum differenzierenden Wert, den Organisationen ihren Kunden, Konsumenten und Endnutzern bieten.

Auch Mitarbeitende wünschen sich am Arbeitsplatz ein konsumentenähnliches Erlebnis, wenn sie mit dem Employee Value Proposition, Technologien und täglichen Interaktionen in Berührung kommen. Um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden, müssen Organisationen die Gestaltung von Arbeit, Arbeitsplätzen und Beschäftigung neu denken.

### ***1.3.2 Personalisierung und Individualisierung als Standard***

Sowohl die Experience Economy als auch die menschenzentrierte Bewegung betonen die Bedeutung von Personalisierung (Schmitt, 1999). Personalisierung beschreibt, wie Organisationen die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden verstehen und bei der Entwicklung und Bereitstellung von Produkten und Lösungen priorisieren. Ob es um die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen für Kunden oder die Anpassung von Erlebnissen und Interaktionen mit der Marke geht – Personalisierung ist der Schlüssel zur Wertschöpfung. Für viele Organisationen wird dieser Wandel durch technologische Fortschritte unterstützt, die Massenindividualisierung und datengestützte Einblicke in die Bedürfnisse und das Verhalten der Endnutzer ermöglichen.

Auch Mitarbeitende wünschen sich mehr Personalisierung, die ihren individuellen Bedürfnissen gerecht wird. Ein starker Fokus auf Aspekte wie Work-Life-Balance, mobiles Arbeiten und flexible Zusatzleistungen sind zentrale Beispiele dafür, wie Organisationen mehr Personalisierung in das Arbeitserlebnis integrieren.

### ***1.3.3 Fokus auf Engagement und Immersion***

Engagement und Immersion im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen stehen im Zentrum der Experience Economy und der menschenzentrierten Bewegungen. Über die Gestaltung personalisierter und individualisierter Erlebnisse hinaus entsteht der Wert dieser Erlebnisse dadurch, dass sie Konsumenten fesseln und sie in ein ansprechendes Erlebnis eintauchen lassen (Prahalad, 2004). Für Konsumenten führt dies zu einer intensiveren Interaktion mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen, schafft eine Verbindung zur Organisation und Marke und steigert Zufriedenheit und Loyalität.

Auch Mitarbeitende suchen nach einem Arbeitgeber, der mit ihren Werten und ihrem Sinnverständnis übereinstimmt und ihnen Sinnhaftigkeit in der Arbeitsbeziehung vermittelt. Ein stärkerer Fokus auf Unternehmenskultur, Arbeitsengagement und Erlebnis ist zu einem entscheidenden Bestandteil von Talentstrategien geworden.

### ***1.3.4 Ein ganzheitlicher und integrierter Ansatz***

Die Experience Economy und die menschenzentrierte Bewegung vertreten eine ganzheitliche Sicht auf menschliche Bedürfnisse, die physische, emotionale und psychologische Aspekte umfasst (Norman, 2004). Dieser Ansatz erkennt an, dass Kundenerlebnisse durch zahlreiche Kontaktpunkte beeinflusst werden und Organisationen verschiedene Bereiche ihrer Aktivitäten integrieren müssen, um ein nahtloses und positives Erlebnis zu schaffen. Für Kunden werden diese Erlebnisse vom ersten Kontakt an geprägt, über verschiedene Interaktionen im gesamten Konsumenten-Lifecycle hinweg, ermöglicht durch menschliche wie technologische Interaktionsformen.

Auch der Employee Lifecycle ist zu einem wichtigen Bestandteil eines ganzheitlichen und durchgängigen Mitarbeitendenmanagements geworden. Der Lifecycle identifiziert verschiedene Phasen der Beschäftigung und Praktiken, mit denen Mitarbeitende in Berührung kommen, und zielt darauf ab, unvergessliche Momente zu schaffen, um Zufriedenheit und Engagement zu fördern.

### ***1.3.5 Wertschöpfung durch Co-Creation und gegenseitigen Nutzen***

In der Experience Economy wird Wert durch die Interaktion zwischen Organisation und Kunde gemeinsam geschaffen. Kunden sind nicht mehr passive Empfänger, sondern aktive Teilnehmende am Erlebnis, die durch ihre Interaktionen mit Mitgliedern der Organisation Energie und Beiträge einbringen. Dieser Co-Creation-Prozess ist

entscheidend, um einzigartige und personalisierte Erlebnisse zu schaffen, die tief berühren und ein Gefühl der Verbundenheit fördern. Dieser Wandel spiegelt sich im menschenzentrierten Design wider, das zum Goldstandard für Organisationen geworden ist, die in einem volatilen Umfeld relevant, wettbewerbsfähig und nachhaltig bleiben wollen (Veldsman & Van der Merwe, 2022a).

Co-Creation und Zusammenarbeit sind heute zwei wesentliche Unterscheidungsmerkmale der Arbeitswelt. Organisationen legen gezielt Wert darauf, Mitarbeitenden-Feedback in die Arbeitsgestaltung einzubeziehen, wobei umfassende und kontinuierliche Feedback-Strategien zum Standard werden.

Eine menschenzentrierte Kultur stellt die Bedürfnisse, Werte und das Wohlbefinden des Einzelnen in den Mittelpunkt und betont Empathie, Inklusion und Engagement. Sie stellt traditionelle Managementmodelle in Frage, die Effizienz und Kontrolle über das ganzheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden stellen. Eine menschenzentrierte Organisation bemüht sich, die gelebten Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden zu verstehen und Arbeitsumgebungen zu gestalten, die deren physische, emotionale und psychologische Bedürfnisse unterstützen.

Kurz gesagt, menschenzentriertes Design stellt die Bedürfnisse, Wünsche und Erlebnisse von Menschen in den Mittelpunkt. Organisationen, die erfolgreich menschenzentriertes Design umsetzen, übertreffen ihre Wettbewerber in puncto Wachstum, auch beim Umsatz (Magalhães, 2020). In diesem neuen ökonomischen Paradigma entsteht Wert aus den unvergesslichen Erlebnissen, die Organisationen für ihre Kunden schaffen, und nicht nur aus den von ihnen angebotenen Produkten und Dienstleistungen. Dies hat tiefgreifende Auswirkungen darauf, wie Organisationen über ihre Endnutzer als Konsumenten und ihren Ansatz zu Arbeit und Arbeitsplatz denken.

## 1.4 Die sich verändernde Beziehung zwischen Mitarbeitenden, Arbeitgeber und Arbeit

Während menschenzentriertes Design häufig in Marketing, Service-Design und Technologie Anwendung findet, haben Personalverantwortliche (HR) es bislang nur zögerlich in der Personalarbeit übernommen. Ein Wandel würde einen kritischen Blick auf die Prozesse und Praktiken erfordern, mit denen Mitarbeitende während ihres Beschäftigungszyklus in Berührung kommen. Organisationen müssen sie als Konsumenten von Personalpraktiken betrachten – Konsumenten, die eine Wahl haben – und Technologie nicht nur zur Effizienzsteigerung, sondern auch zur Bereitstellung menschenzentrierter Erlebnisse im großen Maßstab nutzen (Veldsman & Van der Merwe, 2022b).

Die Entwicklung der Arbeit und der Aufstieg der menschenzentrierten Bewegung haben auch den psychologischen Vertrag zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitenden neu definiert. Der psychologische Vertrag ist das unausgesprochene Set an Erwartungen zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitenden und geht über den

formalen Arbeitsvertrag hinaus (Karani Mehta et al., 2022). Traditionell beruhte dieser Vertrag auf einem einfachen Austausch: Mitarbeitende erbrachten Arbeitsleistung und erhielten im Gegenzug finanzielle Vergütung und Arbeitsplatzsicherheit. Mit dem Wandel der Arbeitswelt hat sich jedoch auch der psychologische Vertrag verändert.

Heute umfasst der psychologische Vertrag ein breiteres und komplexeres Spektrum an Erwartungen. Mitarbeitende erwarten mehr als nur ein Gehalt; sie suchen nach sinnstiftender Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und einem unterstützenden Arbeitsumfeld. Zu dieser Entwicklung haben verschiedene Faktoren beigetragen, darunter Veränderungen in der Zusammensetzung der Belegschaft, der Aufstieg der Wissensarbeit und ein wachsendes Bewusstsein für Themen wie psychische Gesundheit, Diversität und Inklusion. So legen beispielsweise Millennials und die Generation Z, die einen wachsenden Anteil der Belegschaft ausmachen, besonderen Wert auf persönliche Erfüllung und gesellschaftliche Wirkung in ihrer Karriere und schätzen eine ausgewogene Work-Life-Balance (Deloitte, 2024).

Mehrere Faktoren haben diesen Wandel begünstigt, darunter der demografische Wandel in der Belegschaft, die zunehmende Bedeutung von Work-Life-Balance und die wachsende Forderung nach Transparenz und Authentizität seitens der Arbeitgeber (De Araújo Vitória et al., 2022). Auch der Aufstieg sinnorientierter Organisationen hat den Wandel des psychologischen Vertrags beeinflusst. Mitarbeitende suchen zunehmend nach Unternehmen, deren Werte mit den eigenen übereinstimmen und die einen Beitrag zum gesellschaftlichen Gemeinwohl leisten (Deloitte, 2024). Die veränderten Dynamiken in der Beziehung werden in Abb. 1.1 veranschaulicht.

Organisationen müssen daher gezielt Erlebnisse gestalten, die mit diesen neuen Erwartungen übereinstimmen – und hier spielt EX eine entscheidende Rolle. Immer mehr Organisationen erkennen, dass sie, um Top-Talente zu gewinnen und zu halten, Arbeitsergebnisse schaffen müssen, die ansprechend, erfüllend und mit den Werten und Erwartungen der Mitarbeitenden im Einklang stehen. Ein Bericht von Gallup (2024) zeigt, dass Organisationen mit hoher Mitarbeiterbindung eine



Abb. 1.1 Veränderte Dynamiken in der Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Arbeitgeber

um 78 % geringere Fluktuationsrate, 10 % höhere Kundenzufriedenheit und 23 % höhere Rentabilität als ihre Wettbewerber aufweisen. Diese Ergebnisse unterstreichen die wachsende Erkenntnis, dass EX nicht nur ein „Nice-to-have“, sondern eine strategische Notwendigkeit für Organisationen ist, die in der modernen Wirtschaft erfolgreich sein wollen.

Organisationen, die diese Veränderungen nicht erkennen und sich nicht anpassen, riskieren eine Verschlechterung der Beziehung zu ihren Mitarbeitenden, was zu geringerer Bindung, höherer Fluktuation und letztlich zu schlechteren Geschäftsergebnissen führt. In diesem Zusammenhang hat sich EX als praxisnaher Ansatz zur Steuerung und Erfüllung der sich wandelnden Erwartungen der Belegschaft etabliert.

## 1.5 Der Aufstieg von EX als HR-Praxis

EX hat sich als ein zentrales Praxisfeld im Personalmanagement (HRM) etabliert und bietet einen strategischen Ansatz zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsplätzen, der den Erwartungen der Mitarbeitenden entspricht und den veränderten Erwartungen an den psychologischen Vertrag Rechnung trägt (Batat, 2022). EX bezieht sich im Allgemeinen auf alle Interaktionen, die Mitarbeitende mit ihrem Arbeitgeber vom Recruiting bis zum Austritt haben. Es umfasst sämtliche Begegnungspunkte und Interaktionen im gesamten Employee Lifecycle, einschließlich Onboarding, Entwicklung, Leistungsmanagement und Offboarding (Batat, 2022). EX geht über die bloße Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds hinaus; es bedeutet, jeden Aspekt der Employee Journey – einschließlich der physischen und digitalen Arbeitsumgebungen – gezielt im Hinblick auf die Bedürfnisse, Werte und Ziele der Mitarbeitenden zu gestalten.

Die Veränderungen, die in der Experience Economy und in menschenzentrierten Bewegungen zu beobachten sind, spiegeln sich auch in HR-Praktiken wider, die auf EX ausgerichtet sind. Dieser Wandel erfordert eine Anpassung sowohl des grundlegenden Verständnisses der Interaktion zwischen Mitarbeitenden, Arbeitgeber und Arbeit als auch der praktischen Implikationen für HR-Praktiken.

### 1.5.1 *Mitarbeitende als „Konsumenten“ statt als „Arbeitende“ sehen*

Dieser Perspektivwechsel bedeutet, Mitarbeitende nicht mehr nur als Ressourcen zu betrachten, sondern sie als integrale Akteure im Arbeitsumfeld anzuerkennen. Traditionell lag der Fokus von HR auf transaktionalen Aspekten wie Vergütung, Sozialleistungen und Compliance. Mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Arbeitswelt wächst jedoch die Erkenntnis, dass der Wert, den Mitarbeitende