

# CAPCO

**LET'S TALK ABOUT EX, BABY:**

WARUM ORGANISATIONEN DAS EMPLOYEE  
EXPERIENCE PRIORISIEREN MÜSSEN

---



a wipro company

# EINFÜHRUNG

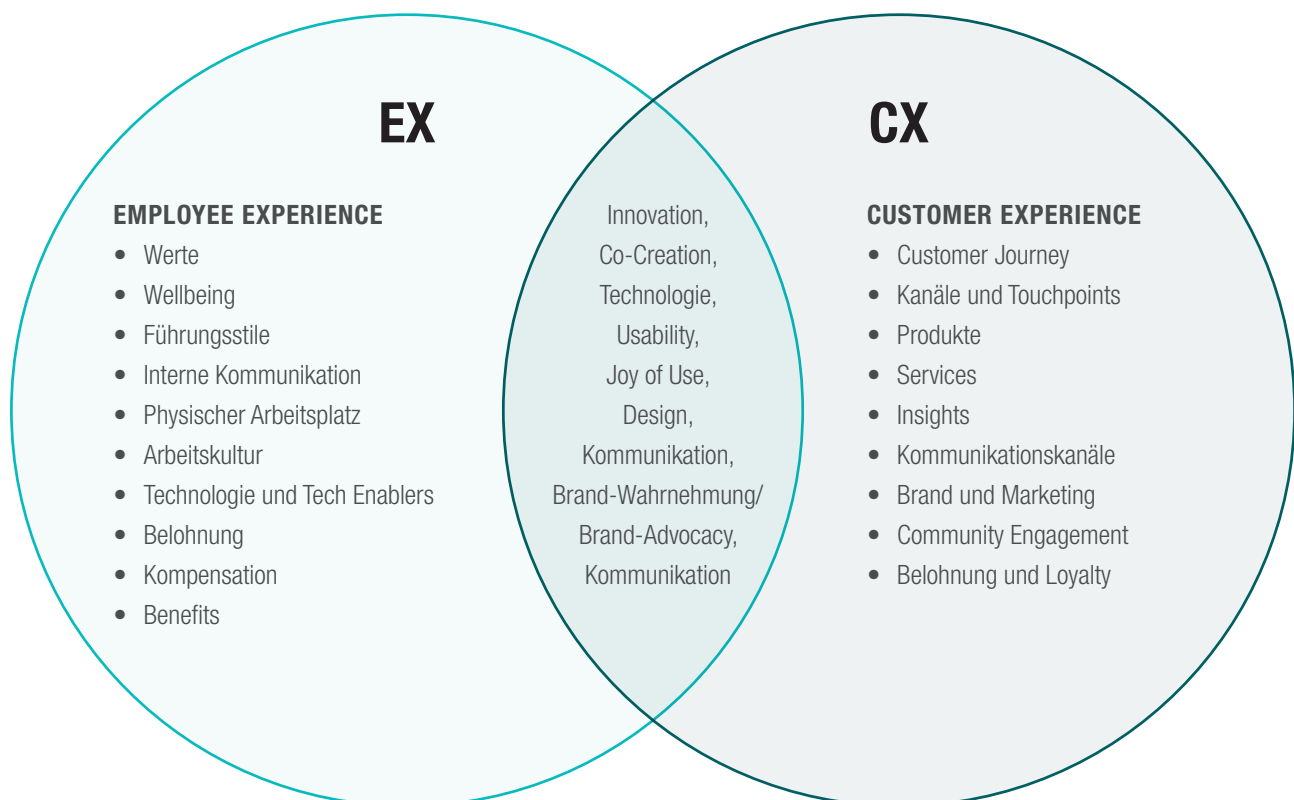
---

Let's talk about your employ-ees  
Let's talk about all the good things,  
and the bad things that may be...  
(Mit Dank an Salt-N-Pepa!)

Die globalen Finanzinstitutionen stehen derzeit vor vielfältigen Herausforderungen. Sie müssen einerseits auf die Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren, die durch die dynamische Veränderung der gesellschaftlichen und technologischen Rahmenbedingungen von einem tiefgreifenden Wandel gekennzeichnet sind. Andererseits müssen sie in Folge der Finanzkrise auch mit immer komplexeren regulatorischen Anforderungen Schritt halten. Vor dem Hintergrund erodierender Einnahmenströme durch die Niedrigzinspolitik haben sie zudem auf immer rigidere Kostenvorgaben zu achten, während sie gleichzeitig mit einer Vielzahl an Legacy-Systemen jonglieren müssen.

Traditionell werden wir immer wieder von unseren Kunden gebeten, sie bei einer effizienten internen Aufstellung zu unterstützen. In letzter Zeit geht es ihnen jedoch immer häufiger auch um Verbesserungen des Endkundenerlebnisses – sei es der produktspezifischen User Experience (UX), oder der auf die gesamte Kundenbeziehung ausgerichteten Customer Experience (CX).

Eine Stellschraube ist bisher jedoch häufig vernachlässigt worden, obwohl sie erhebliches Wirkungspotenzial besitzt: Das Employee Experience (EX).



# LET'S TALK ABOUT EMPLOYEE EXPERIENCE, BABY...

---

Employee Experience (EX) umfasst die gesamte Interaktion von Angestellten mit ihren Organisationen. Dies schließt jeden einzelnen Berührungspunkt ein, den sie mit ihrem Unternehmen im Laufe ihres Mitarbeiterlebenszyklus haben, aber auch die daraus resultierenden Wahrnehmungen und Gefühle.

EX umfasst alles von personalspezifischen Dingen wie Recruiting und Management bis hin zu Abläufen, die job-spezifisch sind. Je nach Abteilung können das Kundenservice, Kunden-Onboarding, Know your Customer (KYC), Handelsprozesse und Reporting-Software sein, mit der die Mitarbeiter:innen unterstützt (oder behindert) werden. Statistiken zufolge verbringen Menschen etwa ein Drittel<sup>1</sup> ihres Lebens am Arbeitsplatz. Genauso wie Bankkunden nach Finanzprodukten suchen, die ihre Bedürfnisse und ihren Lebensstil widerspiegeln, so wünschen sich Bankmitarbeiter:innen positive, erfüllende Arbeitserfahrungen, die ihre Persönlichkeit und ihr Leben berücksichtigen. Zumindest möchten sie bei der Erledigung ihrer täglichen Aufgaben keine zusätzlichen Hürden in den Weg gelegt bekommen.

Die Angestellten sind die ersten und wichtigsten Botschafter:innen des Unternehmens – jedenfalls solange, bis sie es nicht mehr sind. Dann werden sie zu den schärfsten Kritikern und können der Marke beträchtlichen Schaden

zufügen. Selbst wenn wir das Thema Branding für den Moment ignorieren – eine exzellente Employee Experience maximiert die Leistung der gesamten Organisation und erhöht die allgemeine Produktivität.

Die diesbezüglichen Forschungsergebnisse sind eindeutig, umfassend und simpel: Die Verbesserung der EX stärkt das Geschäft.<sup>2</sup>

Eine Gallup-Studie ergab, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter:innen an erste Stelle setzen, um 21 Prozent profitabler sind, einen Umsatzanstieg von 20 Prozent und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit von 10 Prozent verzeichnen und in der Aktienperformance den S&P 500 um 122 Prozent schlagen.<sup>3</sup>

Vorbei sind die Zeiten, in denen Mitarbeiter:innen nur eine weitere entbehrliche Zahl waren. Menschen wollen zielgerichtete, sinnvolle Arbeit für ein Unternehmen verrichten, das sie wertschätzt, inspiriert und befähigt.

# WAS SIE ÜBER DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE (DEX) WISSEN SOLLTEN

---

„Warum beschaffe ich Immer Noch manuell Handelsdaten, veredle und vergleiche sie? Ich weiß, dass das eine Aufgabe ist, die automatisiert werden kann. Dann könnte ich meine Energie auf die Identifizierung und Untersuchung von Ausnahmefällen konzentrieren.“

„Hmpf – dieses ganze Hin und Her mit dem Kunden während des KYC-Prozesses ist für uns beide eindeutig ärgerlich – wo sind E-Signatur und Instant-KYC, wenn wir sie brauchen?!“

Drei Aspekte sind bei der EX besonders zu beachten:

- 1) Physische Aspekte** beziehen sich auf den tatsächlichen Arbeitsbereich: den Standort, das Gebäude, den Schreibtisch, die Ausstattung der Meetingräume. Auch Faktoren wie Temperatur (zu heiß oder zu kalt), Lichtverhältnisse, die Farbe der Wände oder das Angebot an Obst und Getränken spielen hier eine Rolle.
- 2) Kulturelle Aspekte** beziehen sich auf die emotionale Empfindung: die wahrgenommene Denkweise, die Büroatmosphäre. Die Organisationskultur wird durch die Führung definiert – durch ihren Ton, ihren Stil und die Frage, ob sie die Werte verkörpert, die das Unternehmen für sich beansprucht.
- 3) Technologische Aspekte** beziehen sich auf die Tools und alle technischen Ressourcen, mit denen Organisationen ihre Mitarbeiter:innen für die tägliche Arbeit ausstatten, von Computern, Bildschirmen und Smartphones über Systeme (CRM, Lernmanagement, Zeiterfassung, Spesenverwaltung etc.), bis zur Videokonferenz-Infrastruktur in Besprechungsräumen und vielem mehr.

Während alle diese Faktoren eine sehr wichtige Rolle für die gesamte Employee Experience spielen, konzentrieren wir uns in diesem Beitrag auf die technologische Komponente, insbesondere auf die “Digital Employee Experience” (DEX) – die Summe der digitalen Interaktionen am Arbeitsplatz.

Diese Szenarien sind nur einige der vielen Beispiele für schlechte DEX. Eine Häufung solcher Beispiele wirkt sich, nicht überraschend, negativ auf das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter:innen aus.

Veraltete Tools, die Industriestandards hinterherhinken, führen zu Frustration und vermitteln Angestellten den Eindruck, nicht ernst genommen zu werden. Das schlägt sich in ihrer Stimmung bezüglich ihres Arbeitsplatzes und der Wahrnehmung der Karriereaussichten nieder. Wenn man also von den Angestellten erwartet, auf Windows Vista<sup>4</sup> zu arbeiten, sollten man auch darauf vorbereitet sein, dass sie bald “hasta la vista... Baby” sagen.

# “LET’S TALK ABOUT ALL THE GOOD THINGS...”

Was bringt DEX konkret, werden sich viele Entscheider:innen vor allem in den Organisationen fragen, in denen der Hauptfokus auf Kostenreduktion gelegt wird. Die Faktenlage spricht dafür, dass angemessene DEX-Investitionen die Effektivität der Arbeitsabläufe verbessern. Zeitgemäße Tools, Technologien und Workflows, die Mitarbeiter:innen befähigen und unterstützen, führen zu Kosteneinsparungen, engagierteren Angestellten, höherer Produktivität und einer verbesserten Customer Experience.<sup>5</sup>

## + Zufriedenere, engagiertere Angestellte!

Dies klingt nach einem Nice-to-Have, ist aber im Kampf um Talente strategisch von höherer Bedeutung, als man zunächst denken mag.

Genau dies hat das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Gallup seit dem Jahr 2000 aufgezeichnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kosten, die innerlich gekündigte Angestellte durch Produktivitätsverluste verursachen, Anlass zur Sorge geben. Die Zahlen zum Angestellten-Engagement in Deutschland sind alarmierend. Der Gallup-Report „State of the Global Workplace“<sup>6</sup> stellt fest:

- 70 Prozent der Angestellten sind ‚nicht engagiert‘ (not engaged), d.h. „**psychisch nicht mit ihrer Arbeit und ihrem Unternehmen verbunden. Weil jene Bedürfnisse, die Voraussetzung für ihr Engagement sind, nicht**

**vollständig erfüllt werden, investieren sie zwar Zeit, nicht aber Energie oder Leidenschaft in ihre Arbeit.“**

- 15 Prozent sind ‚aktiv unbeteiligt‘ (actively disengaged), d.h. nicht „**einfach nur unzufrieden bei der Arbeit, sondern sie sind verärgert darüber, dass ihre Bedürfnisse nicht erfüllt werden und leben ihre Unzufriedenheit aus. Jeden Tag untergraben sie das, was ihre engagierten Kollegen bewerkstelligen“.**
- 15 Prozent der deutschen Arbeitnehmer:innen sind „engagiert“, d.h. „**zeigen ein hohes Maß an Beteiligung und Begeisterung für ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz. Sie sind psychologische ‚Owner‘, treiben Leistung und Innovation und bringen die Organisation vorwärts“.**

Die Zahlen für „engagiert“ sind in Österreich und der Schweiz ähnlich: 12 Prozent bzw. 13 Prozent.

Die Konsequenz: die **jährlichen Verluste der deutschen Wirtschaft durch Produktivitätsverluste belaufen sich auf 80,3 bis 105,1 Milliarden Euro**. Deutsche Unternehmen, so der Bericht, seien zwar großartig darin, ihre Angestellten mit Urlaub und Arbeitsplatzsicherheit zufrieden zu stellen (wobei anzumerken ist, dass sie damit lediglich rechtliche Vorgaben erfüllen), aber nicht so großartig darin, Engagement



zu erzeugen. Dies liege darin begründet, dass sie ‚lausig‘ darin seien, emotionale Bedürfnisse zu erfüllen, wie zum Beispiel die Menschen entsprechend ihrer Kernkompetenzen einzusetzen.<sup>7</sup>

Engagierte Mitarbeiter:innen bringen ihrem Unternehmen einen höheren Wert: sie generieren 120 Prozent ihres Gehalts an Wert, die „aktiv unbeteiligten“ mit 60 Prozent hingegen nur die Hälfte.<sup>8</sup> Menschen fühlen sich nicht engagiert, wenn sie permanent an bereitgestellten Tools und Tech-Ausstattung verzweifeln, die sie zu nutzen gezwungen sind. Effektive DEX versetzt Angestellte in die Lage, effizienter das zu tun, was sie am besten können und wofür sie bezahlt werden.

### **+ Kostenersparnisse!**

Investitionen in die Verbesserung der Digital Employee Experience führen auch zu direkten Kosteneinsparungen – z.B. durch die Reduktion manueller, repetitiver Tätigkeiten und Eliminierung von Redundanzen, aber auch durch die Verbesserung der Mitarbeiter:innenbindung.

Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass die Fokussierung auf die User Experience für organisationsinterne Software und Prozesse zu quantifizierbaren Erträgen führt. Hier kann sogar nachweislich ein Kosten-Nutzen-Verhältnis in Dollar von 1:100 nachgewiesen werden. Nehmen wir das Beispiel eines bekannten IT-Unternehmens, das 20.700 US-Dollar ausgab, um einen Anmeldeprozess zu verbessern, der regelmäßig von Tausenden seiner Angestellten verwendet wird. Dieses Unternehmen konnte gleich am ersten Tag, an dem der neue Prozess eingesetzt wurde, Kosteneinsparungen in Höhe von 41.700 Dollar messen. Bei einem anderen System, das von mehr als 100.000 Personen genutzt wird, hat dasselbe Unternehmen bei einem Einsatz von 68.000 Dollar für die Benutzerfreundlichkeit eine Ersparnis von 6.800.000 Dollar innerhalb des ersten Jahres nach der Implementierung des Systems realisiert.<sup>9</sup> Welches Unternehmen kann es sich leisten, einen ROI in dieser Höhe zu ignorieren?

Auch die Effekte einer verbesserten Mitarbeiter:innenbindung sind nicht zu verachten. Die geschätzten Gesamtkosten einer Fluktuation/Neubesetzung reichen von 30 Prozent<sup>10</sup> in einfacheren bis zum Vielfachen des Jahresgehalts in Kundenberatungs- oder Business-Development-Rollen<sup>11</sup>. Es

kann Monate dauern, bis eine Stelle nachbesetzt wird, und nochmal genau so lange, bis sich Neueingestellte vollständig eingearbeitet haben und in der Lage sind, die Produktivität der ersetzten Person zu erreichen. Hinzu kommen die Kosten, die aus der Überlastung des Teams der Abgänger resultieren, welches die jeweiligen Aufgaben in der Übergangszeit übernehmen muss. Die Kosten dieses Prozesses sind in einer großen Institution wie einer Bank erheblich, vor allem in einer Zeit, in der Fintechs mit den Banken um Top-Talente konkurrieren. Bezeichnend ist auch, dass über 63 Prozent der Unternehmen sagen, es sei schwieriger, Mitarbeiter:innen zu halten als sie einzustellen.<sup>12</sup>

In besonders fluktuationsreichen (über 40 Prozent p.a.) Organisationen zeichnen sich EX-starke Business Units durch um 24 Prozent niedrigere Fluktuationsraten aus als solche, die über weniger Mitarbeiter:innenengagement verfügen. Noch auffälliger ist die Diskrepanz in Unternehmen mit ohnehin schon niedriger Fluktuation (unter 40 Prozent p.a.) – dort beträgt der Unterschied sogar 59 Prozent.<sup>13</sup>

### **+ Verbesserung Cybersecurity!**

Eine starke DEX-Strategie kann dazu beitragen, die ständige Flut von durch diverse Tools ausgelösten E-Mails zu verringern. In vielen Organisationen werden die Angestellten durch eine überwältigende Anzahl von E-Mails, Anfragen, Benachrichtigungen und Erinnerungen abgelenkt. Diese Ablenkung kann schnell eine geringere Aufmerksamkeit für Inhalt und Herkunft jeder dieser E-Mails verursachen – das perfekte Eintrittstor für Betrug durch Spoofing und Phishing. Nach den Statistiken der Agentur der Europäischen Union für Netz- und Informationssicherheit ist die Anfälligkeitsrate für Phishing-Kampagnen mit rund 10 Prozent immer noch hoch.<sup>14</sup> Diese Zahl ist aufgrund von Aufklärungsmaßnahmen rückläufig. Unaufmerksame Angestellte, die auf einen Phishing-Link klicken, können im schlimmsten Fall jedoch einen Schaden verursachen, von dem sich ein Unternehmen nur schwer erholen kann – insbesondere ein Unternehmen, das mit sensiblen Kundendaten arbeitet. Um die Größenordnungen zu illustrieren: zwischen 2013 und 2015 fielen Facebook und Google einer großangelegten Phishing-Attacke zum Opfer, die sie allein 100 Mio. US-Dollar kostete. Die Attacke wurde per E-Mail ausgeführt, indem sich die Täter gegenüber Angestellten

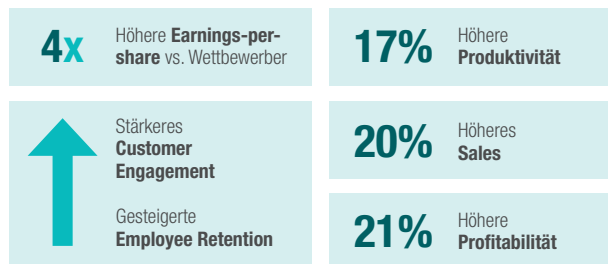
als ein Unternehmen ausgaben, mit dem die Tech-Giganten tatsächlich in umfangreicher Geschäftsbeziehung standen und in Rechnung gestellte Leistungen somit legitim erschienen.<sup>15</sup>

### + Verbesserte Gesamtperformance!

Wenn die Angestellten mit den Tools ausgestattet sind, die sie benötigen, um sich in ihrer Rolle zu entfalten und ihre täglichen Aufgaben ohne Hindernisse zu erfüllen, fördern sie mit einer höheren Produktivität die Geschäftsentwicklung.

Eine Forrester-Studie mit dem Titel "The ROI of EX" skizziert die Vorteile von Investitionen in Employee Experience<sup>16</sup>. Dazu gehören verbesserte Mitarbeiter:innenbindung, mehr Empfehlungen von Angestellten, effizienteres Onboarding, Gewinne, die sich direkt aus dem Eintreten der Angestellten für die Marke ergeben, und eine höhere Produktivität durch verbesserte EX.

Gallup stellt fest, wie sich höheres Mitarbeiter:innenengagement auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt:



Eine Customer Relationship Management- (CRM) Software mit intuitivem UX steigert die Effizienz des Vertriebsteams im Lead-Management, ermöglicht genauere Prognosen und minimiert den Aufwand für manuellen Reportings.

Stichwort Reporting. Excel ist sicherlich ein Tool, das gefühlt alles kann. Daher wird es auch gerne als manuelles Reporting-System missbraucht, was zu einem vermeidbaren Risiko durch manuelle Dateneingabe und zusätzlich zu einer geringen Prozesseffizienz führt. Es gibt mittlerweile eine große Auswahl an beeindruckend leistungsfähiger Datenvisualisierungs- und Reporting-Software, die bei guter Implementierung Zeit und Ressourcen sparen kann und gleichzeitig dem Management Entscheidungsgrundlagen in Echtzeit liefert.

„Mehr Tools“ ist aber sicher auch nicht die Lösung. Jeden Tag werden beträchtliche Geldsummen durch Toolvielfalt und

Toolredundanz kombiniert mit schlechtem Wissensmanagement verschwendet. Hier drei Beispiele aus unserer Praxis in der Finanzbranche:

### Banking:

Eine Tier-1-Bank war in einem globalen Infrastrukturprojekt mit einem enormen manuellen Aufwand konfrontiert. Es existierte zwar eine CRM-Software für die Verwaltung der externen Kunden, die internen Kunden mussten jedoch manuell aktuell gehalten werden. Um dies zu erreichen, war eine Excel-Tabelle mit etwa 25 Datenspalten erstellt und ausgefüllt worden. Im weiteren Verlauf des Projekts stellte sich heraus, dass diese Tabelle für mehrere Angestellte gleichzeitig zugänglich und bearbeitbar sein musste, ohne Upload-Konflikte zu verursachen. Es war daher beschlossen worden, die Tabelle mit Hunderten von Einträgen in eine SharePoint-Tabelle umzuwandeln. Da die Export-/Import-Funktion nicht verfügbar war, war dem Projektbüroteam nichts anderes übrig geblieben, als jeden Eintrag von Hand zu übertragen. Dies nahm mehr als zwei gut bezahlte Wochen in Anspruch. In unserer Arbeit identifizierten wir, dass für die Nutzung der Importfunktion das erforderliche Zugriffsrecht einfach zu beantragen gewesen wäre – mit enormer Ersparnis an Ressourcenaufwand und Mitarbeiter:innenfrustration.

### Versicherungen:

In der Versicherungsbranche ist es an der Tagesordnung, dass Sachbearbeiter:innen und Vertriebsmitarbeiter:innen mit vier, fünf unterschiedlichen Oberflächen für Risikoprüfung, Abschluss, Schadensmanagement, Leistungsentscheidung etc. jonglieren müssen.

Einige Angestellte einer Versicherung benötigen drei Monitore, um alle Systeme, auf die sie regelmäßig zugreifen müssen, im Blick zu behalten. Neben den Hardwarekosten ist auch jeder einzelne Datenübergabevorgang höchst ineffizient. Schadenskennungen müssen mehrfach über die verschiedenen Systeme hinweg manuell eingegeben werden, um z.B. Schadensinformationen intern zu teilen oder Zahlungen einzuleiten. Frust, Fehler und entsprechende Folgekosten sind die Konsequenz.

Ganze Task Forces bereinigen Doppeleinträge. Dies verursacht nicht nur Zeit- und Kostenaufwand für die Überprüfung der manuellen Arbeit. Mitarbeiter:innen auf mehreren Systemen





mit ihren verschiedenen Besonderheiten zu schulen statt sie in einer gut durchdachten integrierten Tool-Architektur auszubilden, stellt einen weiteren Produktivitätsverlust dar. Die Komplexität, die sich aus der Notwendigkeit ergibt, für jedes Produkt ein anderes System zu verwenden, beeinträchtigt auch den funktionsübergreifenden Daten- und Mitarbeiter:innenaustausch zwischen verwandten Produktlinien, wie z.B. Automobil- und Hausratversicherungen.

### **Wealth- und Asset-Management:**

Einer unserer internationalen Wealth-Management-Kunden mit zahlreichen Tools zur Kundenbetreuung erkannte, dass es den Kundenbetreuern Zeit raubt, alle Kundenportfolios zu analysieren und erfolgversprechende Trades vorzuschlagen. Die Erstellung eines Anlagevorschlags und die Simulation der Auswirkungen der empfohlenen Geschäfte erforderte mehrere Iterationen und manuelle Schritte.

In nur sechs Wochen entwarfen wir unter Anwendung einer Reihe von Methoden (z.B. kontextbezogene Interviews, User Journeys, Design Sprints, User Testing, Process Mapping und -Reengineering, Informationsarchitektur) ein DEX-Tool: den Portfolio Opportunity Finder, mit dem wir eine Zufriedenheit der Benutzer:innen von über 80 Prozent erreichten. Der Portfolio Opportunity Finder spart Kundenberater:innenzeit, indem er

alle Portfolios regelmäßig automatisch scannt, Kundinnen und Kunden identifiziert, die einen Investitionsvorschlag benötigen und automatisch die vollständig angepassten Investitionsmöglichkeiten für den nächsten Schritt berechnet.

Eine gute digitale Employee Experience wirkt sich positiv auf das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens aus. Höhere Mitarbeiter:innenproduktivität und bessere Mitarbeiter:innenbindung helfen einem Unternehmen, sowohl Geld zu verdienen als auch Geld zu sparen.

### **+ Erhöhte Endkundenzufriedenheit**

Schlechte Employee Experience führt zu schlechter Customer Experience: „Aktiv unbeteiligte“ Mitarbeiter:innen mit Kundenkontakt strahlen ihre Unzufriedenheit durch Haltung und Ungeduld sichtbar aus. Der Frust erreicht die Endkundinnen und -kunden. Umgekehrt verkörpern motivierte Menschen, die stolz auf ihre Arbeit sind, Zufriedenheit und fördern ein positives Kundenerlebnis. Organisationen, die in der Customer Experience führend sind, haben auch bei der Employee Experience die Nase vorn – mit 60 Prozent mehr engagierten Angestellten. CX-geführte Organisationen stellen Menschen in den Mittelpunkt und behandeln ihre Mitarbeiter:innen als interne Kunden und Kundinnen und nicht als Werkzeug.<sup>17</sup>



# “AND ALL THE BAD THINGS THAT MAY BE” – WAS SIND DIE HERAUSFORDERUNGEN?

---

Die Vorteile der digitalen Employee Experience sind unumstritten – warum also scheitern viele Organisationen an ihrer Umsetzung?

## Konkurrierende Prioritäten

DEX hat es immer noch nicht in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit von Entscheiderinnen und Entscheidern geschafft. CMS Wire berichtet, dass 67 Prozent der Organisationen konkurrierende Prioritäten als größtes Hindernis für EX-Initiativen ansehen. Nicht selten hört man Kommentare wie “Sicher, wir könnten die Nutzerfreundlichkeit interner Systeme verbessern, aber wofür? Unsere Angestellten müssen das doch eh nutzen”. Durch Einstellungen wie diese landen DEX-Initiativen trotz wie dargestellt nachgewiesenem Nutzen hinter z.B. kurzfristig gedachten Kostenreduktionsmaßnahmen. Eine wesentliche Grundlage für Spitzenleistungen der Angestellten verschwindet gleich mit.

Da der Nutzen häufig weder gemessen noch verstanden wird, werden kaum Investitionen in diesem Bereich getätigt. Zu abstrakt und zu wenig greifbar erscheinen Entscheiderinnen und Entscheidern die Vorteile von DEX-Verbesserungen. Ihnen ist nicht bewusst, dass DEX-Investitionen auch kurzfristige Erfolge liefern. Zudem richten sie die Organisation auf nachhaltige Innovation aus und machen Angestellte und Unternehmen fit für die Zukunft.

Das Verständnis für die Verbindung zwischen EX, Engagement und Produktivität hilft, die Prioritäten richtig zu setzen. Die Quantifizierung von Kostenersparnissen und Ertragspotentialen ist entscheidend, um einen angemessenen Platz in der Investitionshierarchie zu erhalten. Diejenigen unter den globalen Großbanken, die sich kompromisslos der Mitarbeiter:innenbindung verpflichten, räumen EX-Investitionen Priorität ein und erzielen damit einen klaren Wettbewerbsvorteil.

## Die Rolle des Senior-Managements

Grünes Licht für DEX-Initiativen oder generell Vorhaben, die die Employee Experience verbessern, wird folglich in den meisten Unternehmen nach wie vor nur mit Skepsis, Verzögerung und erst nach penibler finanzieller Due Diligence erteilt. Wenn es an „Support from the top“ fehlt, ist dies ein deutliches Zeichen dafür, dass die Relevanz von EX nicht erkannt worden ist oder die propagierten Unternehmenswerte auf oberster Ebene nicht gelebt werden.

## Widerstand seitens Risk und Compliance

Risk und Compliance sind in Verruf geraten, Innovation zu verhindern. DEX-Initiativen streben nach innovativen Wegen, Mitarbeiter:innen mit den erforderlichen Werkzeugen auszustatten, sie zu befähigen und zu beurteilen. Hier kommt es häufig zu Kritik oder Widerstand seitens Risikomanagement- und Compliance-Abteilungen. Es bestehen verständliche Interessenkonflikte z.B. zwischen höchstmöglicher Datensicherheit einerseits und Einfachheit im Umgang mit heiklen Daten andererseits. Wenn Angestellte aktuellere Software oder Hardware benötigen, wird ihnen oft mit starren Richtlinien begegnet, die es ihnen erschweren, ihre Aufgaben zu erledigen.

Natürlich ist es einfach, sich argumentativ auf Security und Compliance zurückzuziehen. Stattdessen sollten Führungskräfte in Organisationen im Schulterschluss mit eben diesen risikorelevanten Einheiten nach Lösungen suchen, damit Usability und Regelkonformität keine Gegensätze bleiben. Für breite Akzeptanz ist Transparenz über die Hintergründe, das „warum“, förderlich. An die Realität angepasste Richtlinien und Prozesse, die Angestellten nachvollziehbar begründet werden, flexible Systeme und innovativere Kontrollverfahren helfen bei der Stärkung der Employee Experience und führen zu Produktivitätsgewinnen und mehr Engagement, ohne das Risikoprofil des Unternehmens zu verschlechtern.

DSGVO-Konformität ist nicht nur für Unternehmen von vitaler Bedeutung, sondern bietet auch Ansatzpunkte für DEX. Mitarbeiter:innen wollen wissen, welche Daten über sie gespeichert werden und wie sicher diese sind. Kontrolle über die Daten zu haben, z.B. durch ein sinnvoll gestaltetes Management-Tool, wirkt vertrauensfördernd. Auch die Auslegung der Vorschriften durch die Risk-, Legal- und Compliance-Einheiten hat einen Einfluss auf die Employee Experience, insbesondere im Zusammenhang mit Kommunikations- und Teamworking-Tools. Übermäßig restriktive Auslegungen behindern Mitarbeiter:innen in effektiver und effizienter Zusammenarbeit.

### **Fehlen einer klaren DEX-Strategie**

Obwohl die Vorteile wie dargelegt auch monetär klar quantifizierbar sind, sehen gemäß einer Umfrage 60 Prozent der befragten Organisationen DEX nicht als geschäftskritisch an.<sup>18</sup> Infolgedessen wenden sie nicht die Zeit und Mühe auf, um eine konsistente DEX-Strategie zu entwerfen, die mit Vision und Zielen der Organisation in Einklang steht. Vielen DEX-Initiativen fehlt es dann an Zielklarheit, Richtung und Messbarkeit, was zu mangelnder Identifikation mit diesen Initiativen führt und ihren Erfolg in Frage stellt.

### **Fehlende „Human Centricity“: Wenn der Mensch nicht im Mittelpunkt steht**

Den Mensch in den Mittelpunkt der Employee Experience zu stellen, ist für wirksame DEX-Tools besonders wichtig. Es geht darum, die Technologie zur Erleichterung des (Arbeits-) Lebens der Menschen zu nutzen, Barrieren für die Produktivität abzubauen und Kreativität zu fördern. Es geht nicht darum, Menschen durch Technologieeinsatz überflüssig zu machen, sondern vielmehr, sie durch sie zu befähigen.

Die Einführung neuer, komplexer Technologien nutzt wenig ohne die Akzeptanz durch Mitarbeiter:innen. Diese lässt sich am wirkungsvollsten dadurch erreichen, dass die späteren Anwender:innen schon in die Auswahl und Ausgestaltung der Tools einbezogen werden. Schulung ist ein weiteres Instrument, um sicherzustellen, dass die Möglichkeiten, die neue Technologien bieten, auch genutzt werden. Die Alternative ist Angst vor der Veränderung oder schlimmer noch – Widerstand und somit ein Scheitern der Transformation.

Also, kommen wir zur Sache: Wo fangen wir an mit DEX?



# STÄRKEN WIR UNSEREN DEX-APPEAL

---

Nachhaltige Verbesserung der (digitalen) Employee Experience erfordert mehr als kurzfristige Symptombehandlung.

## 1. DEX ist Chefsache

Der erste Schritt besteht darin, das Thema Employee Experience zu einem unternehmensweiten Programm zu machen.

Häufig wird jedes Thema, das das Wort "Mitarbeiter:innen" enthält, reflexhaft an die Personalabteilung delegiert. Dort werden daraus Umfragen und Kampagnen gemacht, in denen es sich lediglich um Recruiting, Weiterbildung und Retention von Angestellten dreht. So wichtig diese Dinge auch sind – die technologische Komponente wird fast immer vernachlässigt. Erfolgreiche Transformationen von Employee Experience werden auf C-Level verantwortet – idealerweise mit Sponsorschaft des CEO. Nur so erhalten Vorhaben angemessene Beachtung und Ressourcen, um Policies, Prozesse und Systeme strategisch sinnvoll zu verbessern.

Die erfolgreiche Umsetzung von DEX-Projekten verlangt einen Wechsel der Perspektive: Angestellte als interne Kundinnen und Kunden zu behandeln.

Wie die Customer Experience erfordert auch die Employee Experience eine interdisziplinäre Anstrengung: Eine funktionsübergreifende Task Force für DEX, die das Thema Personal mit Design, technischem Sachverstand, Kenntnis der Systemlandschaft und Compliance verknüpft. Durch ein solches Setting ist sichergestellt, dass die Bedürfnisse aller Angestellten verstanden und in der Umsetzung berücksichtigt werden.

Wie bei den endkundenorientierten Produkten bergen auch bei der DEX neue Technologien und Features Herausforderungen in Bezug auf Akzeptanz und Training. Neue Software verspricht mehr Effizienz, Engagement und Fortschritt – kann aber auch schnell dazu führen, dass sich einige zunächst überrumpelt fühlen. Die bevorstehende Veränderung muss für jede:n am eigenen Beispiel erfahrbar gemacht werden. Dazu gehört, nicht nur die angestrebten Vorteile, sondern auch vorübergehende Durststrecken transparent zu machen. Change- und Schulungsprogramme haben höhere Chance auf Erfolg, wenn

sie wie die Maßnahme selbst über starken Management-Support verfügen – wenn sie Chefsache sind.

## 2. Eine klare DEX-Strategie leitet sich aus den Bedürfnissen der Angestellten ab

Es überrascht nicht, dass Angestellte, die in sozialen Medien über ihre Arbeitgeber sprechen, eher negative als positive Emotionen verbreiten<sup>19</sup>. Insbesondere das Gefühl, dass Bedürfnisse der Angestellten nicht respektiert werden, scheint hierbei ein wichtiger Auslöser zu sein. Nutzerinnen äußern sich umfassender im Netz über ihre Jobs als Nutzer<sup>20</sup>.

Wie bei der Entwicklung kundenorientierter Lösungen ist auch in Bezug auf die Mitarbeiter:innen Empathie der Schlüssel zum Erfolg. Die qualitative und quantitative Erfassung der Bedürfnisse und Probleme der Endkundinnen und -kunden ist in vielen Unternehmen unterdessen ebenso zur Regel geworden wie die Ableitung von Maßnahmen zur Optimierung der Customer Experience aus den gewonnenen Erkenntnissen. Hinsichtlich der internen Perspektive werden Mitarbeiter:innen zwar auch ab und an befragt, aber große Veränderungen resultieren daraus häufig nicht. Das resonanzlose Einführen von EX-Tools im Unternehmen ist zu kurz gedacht. Die Initiativen nur mit einem neuen Etikett zu versehen und für die Angestellten auszurollen, die den größten Teil ihres Lebens vor diesen Systemen verbringen, wird wenig verändern.

Die Leitfrage lautet: Wie kann das kulturelle und technologische Umfeld, das den Angestellten in ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, sie bestmöglich bei ihrer Arbeit und dem Erreichen ihrer Ziele unterstützen?

Die Annahme, bereits zu wissen, was sie sich wünschen, ist meist ein Trugschluss. Sie müssen befragt werden. Und auch in den Antworten ist der „Response Bias“ zu bedenken – eine Verzerrung der Antworten auf Basis angenommener Erwartungen. Ein anonymisierter Prozess, die Verwendung eines Umfragetools oder der Einsatz einer vertrauenswürdigen, neutralen Person zum Einsammeln der Antworten kann die Ehrlichkeit und damit die Validität der Daten verbessern.

## ERHEBUNG ÜBER ONLINE-KONVERSATIONEN, GLOBAL

| Positive Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber | Neutrale Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber | Negative Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber | Gesamtzahl der Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1.104.578 <b>(16%)</b>                                       | 2.051.950 <b>(30%)</b>                                       | 3.691.712 <b>(54%)</b>                                       | 6.848.240                                                          |

Capco-Analyse (Brandwatch), Februar 2019 bis Februar 2020.

## ERHEBUNG ÜBER ONLINE-KONVERSATIONEN, AUF DEM HÖHEPUNKT DES COVID-19-LOCKDOWNS

| Positive Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber | Neutrale Beiträge Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber | Negative Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber | Gesamtzahl der Beiträge über Arbeit, Arbeitsplätze und Arbeitgeber |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 293.330 <b>(15%)</b>                                         | 438.162 <b>(22%)</b>                                    | 1.264.154 <b>(63%)</b>                                       | 1.995.646                                                          |

Capco-Analyse (Brandwatch) für den Zeitraum vom 1. März 2020 bis 6. Mai 2020

### Top-3 Beschwerdepunkte vor dem Covid-19-Lockdown

- Niedrige Bezahlung
- Schlechtes Management
- Lange Arbeitszeiten

Capco-Analyse (Brandwatch) für den Zeitraum von Februar 2019 bis Februar 2020

### Top-3-Beschwerdepunkte während des Lockdown-Höhepunkts

- Schlechte Kommunikation des Managements
- Niedrige Bezahlung
- Hohe Erwartungen

Capco-Analyse (Brandwatch) für den Zeitraum vom 1. März bis 6. Mai 2020

Fragen wie folgende eignen sich für Angestelltenumfragen:

- 1) Welche technologischen Hilfsmittel bieten Ihnen während des Arbeitstages den größten Nutzen?
- 2) A) Welches ist das Tool oder der Teil eines Tools, das Ihre Arbeit am meisten behindert?  
  
B) Wie viel Zeit verlieren Sie typischerweise jeden Tag an den Kampf mit diesem Tool?
- 3) Gibt es Tools, die Sie in einer Ihrer früheren Tätigkeiten eingesetzt haben und die Ihnen helfen würden, Ihre gegenwärtige Arbeit effektiver zu erledigen?
- 4) Gibt es Tools, die Sie bei der Arbeit einsetzen müssen und für die Sie sich mehr Schulung wünschen? (bitte geben Sie

an, welches Tool und in welchen Bereichen Sie ein Training/ eine Auffrischung benötigen)

- 5) Wie können wir Ihre digitale Arbeitserfahrung verbessern?

Erkenntnisse, die während dieses Prozesses gewonnen werden, helfen dem Unternehmen nicht nur dabei, sich besser auf die Bedürfnisse der Angestellten einzustellen, sondern schaffen auch eine klarere Vision und Strategie für die Zukunft.

### 3. Schwerpunkt auf der Zuordnung von Mitarbeitererfahrungen

Wenn Unternehmen ihren Angestellten helfen, in ihrem Alltag erfolgreich zu sein und technische und prozessuale Hürden zu überwinden, blühen sie auf und mit ihnen das Unternehmen selbst. Dafür ist ein umfassendes Verständnis des Alltags ebenso erforderlich wie ein umfangreiches Wissen über

die Mensch-Maschine-Interaktion im tätigkeitsspezifischen Kontext. Dieses wird durch ein strukturiertes Beobachten des individuellen Umgangs mit dem Technologie-Ökosystem gewonnen.

Wir neigen dazu, mühsame Dinge aufzuschieben. Zu wissen, welche Technologien und Tools den Angestellten wie Steine auf dem Weg vorkommen und somit Prokrastination fördern, ist ein wesentlicher Schritt zu besserer DEX. Welche Technologie steht im Weg und wie? Wie viele Klicks braucht es, um eine Aufgabe zu erledigen? Wie sieht der Prozess bei Aufgaben aus, die immer wieder unerledigt abgebrochen werden? Feedback-Schleifen helfen bei der Datengenerierung ebenso wie die anonyme Befragung nach besonders verhassten Aufgaben.

So wird eine Fülle von Workflow-Schwächen und Ineffizienzen zu Tage gefördert. Auch hier gilt das oben beschriebene: Anwender:innen müssen in den Diagnoseprozess einbezogen werden, um ein akkurates Bild zu erhalten. Eine Landkarte anhand eigener Vermutungen über die User Journey der Angestellten ist so wertlos wie ein blinder Späher an Bord eines Schiffs.

DEX ist eine unternehmerische Haltung, ein unternehmensweiter Wert und kein Privileg für Schlüsselpositionen. Die Datenbasis, die User Journeys der Mitarbeiter:innen, darf nicht nur aus Führungs- und Stabsmitarbeitern bestehen, sondern muss flächendeckend erhoben werden. Vertrieb, Filialen, Backoffice – insbesondere Mitarbeiter:innen in der Fläche entscheiden über die Markenwahrnehmung in der Öffentlichkeit. Durch Identifikation und Beseitigung der technischen Schmerzpunkte der Mitarbeiter:innen mit Kundenkontakt verändert sich gleichzeitig auch das Endkundenerlebnis.

#### 4. DEX sells!

Aber nicht von alleine. Zunächst muss Energie investiert werden – Vertriebsenergie und Überzeugungsarbeit. Eine große Anzahl technologischer Neuerungen in einem Big Bang auszurollen überfordert Menschen schnell und verhindert Akzeptanz, die der Schlüssel zum Erfolg ist. Strategisches Change-Management, das von Transparenz, Authentizität, Kommunikation und Lernbereitschaft geprägt ist, motiviert Mitarbeiter:innen, die Veränderungen als Chance zu begreifen und die Neuerungen zu erlernen.

Effektive Kommunikations- und Change-Management-Kampagnen unterstützen den Haupterfolgssfaktor Ehrlichkeit und Transparenz über die gesamte Initiative. Dies gilt insbesondere für die Herausforderungen, die die Veränderung mit sich bringt – für die Schattenseiten in der Übergangsphase.

Hindernisse und Probleme, die sich unterwegs einstellen, dürfen nicht verschwiegen werden. Im Gegenteil: aktives Erwartungsmanagement für jede Rolle im Unternehmen ist entscheidend für den Erfolg. Den Angestellten muss offen kommuniziert werden, welche positiven Resultate sich die Unternehmensleitung für das ganze Unternehmen erhofft. Zugleich ist aber auch Klarheit darüber zu schaffen, dass damit Anstrengungen und Übergangsfriktionen verbunden sind. Es gilt die alles entscheidende Frage “Was springt für mich dabei heraus?” zu beantworten, und zwar in jeder Phase der Initiative und für jede Abteilung oder Person im Unternehmen.

#### 5. DEX vereinheitlichen

Die meisten haben die Erfahrung gemacht, wie ärgerlich die manuelle Eingabe der gleichen Daten in mehrere Systeme ist. Um das Mosaik an Tools und Prozessen nicht auch noch zu vergrößern, sollten Beschaffungs- oder Entwicklungsalleingänge von Business Units, Abteilungen oder Regionen vermieden werden. Parallelwelten entstehen auch, wenn Updates und Weiterentwicklungen von Systemen in verschiedenen Silos einer Organisation unterschiedlich gehandhabt werden.

Einarbeitungen laufen selten ohne Reibung ab. Viele Teile des „Onboarding“-Prozesses sind voneinander separiert und neue Angestellte müssen häufig verschiedenen Abteilungen des Unternehmens immer wieder die gleichen Hintergrund- oder Sicherheitsinformationen geben, um einen Laptop zum Laufen zu bringen, ein Passwort zu bekommen, das Gehalt ausgezahlt zu bekommen, oder einen neuen Türbadge zu erhalten. Dementsprechend schätzen auch nur 12 Prozent der Angestellten den Onboarding-Prozess ihres Unternehmens positiv ein.<sup>21</sup>

Alle Business-Plattformen und Applikationen in ein einheitlich gestaltetes Frontend zu integrieren, bietet den internen Nutzerinnen und Nutzern eine nahtlose digitale Experience. Eine solche, benutzerfreundliche digitale Plattform schafft einen

“One-Stop-Shop” für die Angestellten und ein konsolidiertes Management-Dashboard erzielt das gleiche für die anleitenden und überwachenden Führungsaufgaben.

## 6. Bereit für dezentrales Arbeiten?

Die Welt, in der wir leben, prägt unsere Erwartungen auch bezüglich technologischer Möglichkeiten. Derzeit ist unsere Welt vom Kampf gegen das neuartige Coronavirus gekennzeichnet. In Zeiten wie diesen sind wir besonders angewiesen auf funktionierende und zuverlässige Lösungen, um mit Arbeitskolleginnen und Kollegen, Familienmitgliedern und Freunden in Kontakt zu bleiben.

Die Corona-Krise hat gezeigt, dass das Konzept der dezentralen Arbeit in vielen Dimensionen funktioniert. Viele Arbeitnehmer:innen sind auch aus der Ferne in der Lage, effektiv zu arbeiten. Eine im März von Glassdoor durchgeführte Studie ergab, dass drei von fünf US-Beschäftigten dieser Arbeitsform positiv gegenüberstehen.<sup>22</sup>

Viele Angestellte ziehen die Arbeit aus der Ferne der Büroarbeit sogar vor. Eine IBM-Studie unter 25.000 Erwachsenen im Mai 2020 ergab, dass 54 Prozent auch nach der Wiedereöffnung von Büros vor allem von zu Hause aus arbeiten möchten. Darüber hinaus ergab eine Leadership-IQ-Studie, die vor der Coronavirus-Krise durchgeführt wurde, dass „remote workers“ mit einer 87 Prozent höheren Wahrscheinlichkeit ihre Arbeit lieben, als jene, die in Büros tätig sind.<sup>23</sup>

Vor der Pandemie hat Capco einen Artikel veröffentlicht – **The Workforce of the Future: A New Hope**<sup>24</sup>. Eine der Erkenntnisse war, dass flexible Arbeitsmodelle die Produktivität, Profitabilität und Reputation von Unternehmen verbessern. Nun, da Arbeitnehmer und Arbeitgeber erleben, wie dezentral ausführbare Arbeit sein kann, wird die Nachfrage nach echter Flexibilität am Arbeitsplatz weiter zunehmen. Das Streben nach einer besseren Work-Life-Balance tut ein übriges.

Einige Wissenschaftler:innen vertreten die Ansicht, dass das neuartige Coronavirus die vierte industrielle Revolution und die Digitalisierung aller Dienstleistungen, einschließlich der öffentlichen Services, beschleunigen wird.<sup>25</sup> Eine Organisation, die leistungsstarke, digitale Fernarbeitsplätze bietet, wird besser in der Lage sein, Innovation, Produktivität und Zusammenarbeit voranzutreiben und Mitarbeiter für sich zu begeistern. Während ein Großteil der Arbeit von Büroangestellten remote erledigt werden kann, lassen sich wichtige andere Bestandteile, die für den Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur und die Entwicklung von Mitarbeitern und Projekten wichtig sind, in dieser Arbeitsform nur unzureichend abbilden. Der richtige Mix ist somit entscheidend und muss systematisch entlang des Reifegrades der Organisation geplant werden.

## 7. Einführung von Messgrößen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Die Fähigkeit, datenbasierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, ist für das Wachstum aller Organisationen von hoher Bedeutung. Zentral ist auch, den Einfluss neuer Systeme, Tools und Technologien messen zu können. Einerseits kann so der aus DEX-Investitionen erzielte Nutzen festgehalten werden, andererseits unterstützen diese Informationen das Management bei Skalierungs- und Optimierungsentscheidungen.

Transparenz darüber, welche Effizienzsteigerungen auf welche Weise durch DEX erzielt (oder nicht erzielt) wurden, gibt den weiteren Kurs vor. Indem der gemessene DEX-Erfolg an unspezifische Performance-Kennzahlen geknüpft wird, lässt sich eine Verbesserung z.B. in der Cost-Income-Ratio, der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation identifizieren. Diese Erkenntnisse dienen wiederum als Argumentarium zur Fortsetzung, Intensivierung oder Schärfung von DEX- und EX-Investitionen. Sie tragen unmittelbar zu einer höheren Attraktivität auf dem Kunden- und Arbeitsmarkt und somit zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition bei.



# ABSCHLIESSENDE GEDANKEN

---

Mitarbeiter:innen prägen und verkörpern die Marke eines jeden Unternehmens. Ihre Leistung, Produktivität und ihr Engagement entscheiden über den künftigen Geschäftserfolg. EX und DEX sind daher unverzichtbare Bestandteile aller strategischen Entscheidungen.

Anhand der COVID-19-Pandemie haben wir gesehen, dass das Verständnis der menschlichen Bedürfnisse von Kolleginnen und Kollegen für erfolgreiche Zusammenarbeit essentiell ist.

Banker:innen und Finanzdienstleister laden wir ein, über ihre Erfahrungen und Erlebnisse mit (digitaler) Employee Experience zu reflektieren. Lassen Sie uns den Status quo gemeinsam hinterfragen und Optimierungspotenziale identifizieren.

Wir unterstützen Sie gerne dabei,

- die **User Experience interner Anwendungen zu stärken** – als Grundlage für eine solide Employee Experience für mehr Produktivität, Engagement und letztlich eine bessere Position im Wettbewerb. Im Mittelpunkt steht stets ein „human-centric“ Design-Ansatz.
- CX- oder EX-**Elemente zu identifizieren, zu optimieren oder zu bauen, zu managen und kontinuierlich zu überwachen**, um die Ertrags- oder Effizienzsituation zu verbessern – einschließlich jeder Art der Software-Implementierung.
- **Design- und Kreativmethoden** wie Design Sprints, Adobe Kickbox, Lean Startup etc. zu nutzen, um das aktuelle Leistungsversprechen zu verbessern oder zu stärken oder

um mit Rapid Prototyping auszuwählen, welche Ideen bis zum Minimum-Viable Product (MVP) weiterentwickelt und welche nicht weiterverfolgt werden sollen.

- **Akzeptanz und Engagement in Change-Situationen zu fördern** (Technologie, Prozesse, Regularien, Unternehmens-, Führungs- und Zusammenbeitskultur), Angestellte und Organisation auf die Veränderungen vorzubereiten, die mit der Einführung neuer Technologien verbunden sind.
- die Employee Experience durch **effektives Lernen und Kommunikation** zu verbessern - mit positiven Auswirkungen auf Verhalten, Wissensstand, Lernwille, Engagement und Akzeptanz der Veränderung. Die erzielte Werteorientierung spiegelt sich letztlich auch in einer verbesserten (End-) Customer Experience wider.

Wir ermöglichen unseren Kunden, Customer und Employee Experiences zu verwirklichen, die mit den sich wandelnden gesellschaftlichen Entwicklungen und Erwartungen der digitalen Welt nicht nur Schritt halten, sondern das sich bietende Potential vollständig erschließen.

Dabei bieten wir ein ganzes Spektrum individualisierbarer Dienstleistungen, die tief in benutzerzentriertem Denken verankert sind. Während das Ziel immer gleich ist – bei externen oder internen Kunden Begeisterung zu kreieren – ist der Scope hochindividuell: von der Anpassung einzelner Interfaces bis zum Aufbau kompletter digitaler Banken.

**Erfahren Sie mehr über Ihren Weg zu guter EX.**

# REFERENCES

---

1. "One Third of your work is spent at work." Gettysburg College  
<https://www.gettysburg.edu/news/stories?id=79db7b34-630c-4f49-ad32-4ab9ea48e72b&pageTitle=1%2F3+of+your+life+is+spent+at+work>
2. "The Employee Experience Playbook For 2020." Forrester Research  
<https://services.forrester.com/playbook/The+Employee+Experience+Playbook+For+2020/-/E-PLA500>
3. "Gallup's 2016 Q12 Meta-Analysis."  
Gallup <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>
4. "Windows Vista support has ended." Microsoft  
<https://support.microsoft.com/en-gb/help/22882/windows-vista-end-of-support>
5. "The ROI Of EX." Forrester Research  
<https://www.forrester.com/report/The+ROI+Of+EX/-/E-RES145895>
6. "State of the Global Workplace." Gallup  
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
7. "State of the Global Workplace." Gallup  
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
8. "The Essential Guide to Employee Engagement." FrontStream  
[http://info.frontstream.com/rs/frontstreampayments/images/EmployeeEngagementBook.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWF9wsRonuavLZXonjHpfsX57+gsWKaxlMI/0ER3f0vrPUfGjl4ATsZkl+SLDwEYGJlv6SgFQrPHMbdS0bgKWRC=](http://info.frontstream.com/rs/frontstreampayments/images/EmployeeEngagementBook.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWF9wsRonuavLZXonjHpfsX57+gsWKaxlMI/0ER3f0vrPUfGjl4ATsZkl+SLDwEYGJlv6SgFQrPHMbdS0bgKWRC=)
9. "Usability: A Business Case." HumanFactors  
<https://humanfactors.com/downloads/whitepapers/business-case.pdf>
10. "Avoidable turnover costing employers big." Employee Benefit News  
<https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big?>
11. "Employee Retention Strategies in the Finance Industry." Retensa  
<https://retensa.com/clients/clients-by-industry/banking-finance-turnover/>
12. "8 Employee Engagement Statistics You Need to Know in 2020." Smarp  
<https://blog.smarp.com/employee-engagement-8-statistics-you-need-to-know>
13. "State of the Global Workplace." Gallup  
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>

# REFERENCES

---

14. "ENISA Threat Landscape Report 2018." ENISA  
<https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-report-2018>
15. "How this scammer used phishing emails to steal over \$100 million from Google and Facebook." CNBC  
<https://www.cnn.com/2019/03/27/phishing-email-scam-stole-100-million-from-facebook-and-google.html>
16. "The ROI Of EX." Forrester Research  
<https://www.forrester.com/report/The+ROI+Of+EX/-/E-RES145895>
17. "The Un-Ignorable Link Between Employee Experience And Customer Experience." Forbes  
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/02/23/the-un-ignorable-link-between-employee-experience-and-customer-experience/#1c869cee48dc>
18. Elevating the Employee Experience in a Digital-First World." Whatfix  
<https://academy.whatfix.com/elevating-employee-experience/>
19. Analyse von Erwähnungen in Social Media von Februar 2019 bis Februar 2020 bzw. März bis Mai 2020. Capco-Analyse unter Verwendung von Brandwatch (es wurde eine 50%-Stichprobe von Online-Mitarbeiter:innenbeschwerden verwendet, um die Social-Media-Konversationen akkurat zu beurteilen)
20. Eine Capco-Analyse im Zeitraum von Februar 2019 bis Februar 2020 und 1. März bis 6. Mai 2020 ergab, dass 54% der Internet-Konversationen rund um Arbeitsplatzangelegenheiten von Nutzerinnen stammten
21. "Measure and improve the touchpoints that create the employee experience." Gallup  
<https://www.gallup.com/access/239222/employee-experience-surveys.aspx>
22. "New Survey: COVID-19 & Employee Sentiment on Changing Workforce." Glassdoor  
<https://www.glassdoor.com/blog/new-survey-covid-19/>
23. "You're 87% More Likely To Love Your Job If You Work From Home." LeadershipIQ  
<https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/youre-87-more-likely-to-love-your-job-if-you-work-from-home>
24. "The Workforce of the Future. A New Hope." Capco  
<https://www.capco.com/Intelligence/Capco-Intelligence/Workforce-of-the-future>
25. "Our lives after the coronavirus pandemic." Al Jazeera  
<https://www.aljazeera.com/news/2020/03/world-coronavirus-pandemic-200326055223989.html>



## ANSPRECHPARTNER

**Oliver Geiseler**

Partner

M: +49 172 131 8328

E: [oliver.geiseler@capco.com](mailto:oliver.geiseler@capco.com)

## AUTORIN

**Aditi Shukla**, Principal Consultant

---

## ÜBER CAPCO

Capco, ein Unternehmen der Wipro Gruppe, ist eine globale Technologie- und Managementberatung, die sich auf die Gestaltung der digitalen Transformation in der Finanzindustrie spezialisiert hat. Mit einem wachsenden Kundenportfolio, von mehr als 100 globalen Organisationen, agiert Capco an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Technologie. Indem Capco zukunftsorientierte Denkweisen mit umfassender Branchenkenntnis kombiniert, liefert das Unternehmen datengestützte End-to-End-Lösungen. Darüber hinaus treibt Capco digitale Anwendungen für das Bank- und Zahlungsverkehrswesen, die Kapitalmärkte, Wealth- und Asset-Management, den Versicherungs- und den Energiesektor voran. Capcos Innovationskraft wird durch seine Innovation Labs, seine preisgekrönte Be Yourself At Work-Kultur und seine Mitarbeitervielfalt zum Leben erweckt.

Um mehr zu erfahren, besuchen Sie [www.capco.com](http://www.capco.com) oder folgen Sie uns auf Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram und Xing.

## GLOBALE STANDORTE

### APAC

Bangalore  
Bangkok  
Gurgaon  
Hongkong  
Kuala Lumpur  
Mumbai  
Pune  
Singapur

### EUROPA

Berlin  
Bratislava  
Brüssel  
Düsseldorf  
Edinburgh  
Frankfurt  
Genf  
London  
München  
Paris  
Wien  
Warschau  
Zürich

### NORDAMERIKA

Charlotte  
Chicago  
Dallas  
Hartford  
Houston  
New York  
Orlando  
Toronto  
Tysons Corner  
Washington, D.C.

### SÜDAMERIKA

São Paulo

**WWW.CAPCO.COM**



**CAPCO**  
a **wipro** company

© 2022 Capco – The Capital Markets Company GmbH | Opernplatz 14, 60313 Frankfurt am Main | Alle Rechte vorbehalten.