Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Marion Borgs

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

Gestaltungsfaktoren einer Employee Experience im Talent Life Cycle

RPTU

Distance and Independent Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV
Abkürzungsverzeichnis V
1. Einleitung 1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung 1
1.2. Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage 2
1.3. Relevanz des Themas für die Organisationsentwicklung 4
1.4. Aufbau der Arbeit 5
2. Theoretische Grundlagen 7
2.1. Employee Experience als konzeptioneller Bezugsrahmen: Begriff und Dimensionen 7
2.1.1. Begriffsklärung und Abgrenzung 7
2.1.2. Dimensionen der Employee Experience 9
2.2. Der Talent Life Cycle – Phasen und Berührungspunkte 11
2.2.1. Die Phasen des Talent Life Cycles im Überblick 11
2.2.2. Gestaltungsperspektiven: Touchpoints und Moments that Matter 14
2.3. Grundlagen der Organisationsentwicklung im Kontext der modernen Arbeitswelt 16
2.3.1. Ausgewählte theoretische Grundlagen der Organisationsentwicklung 16
2.3.2. Herausforderungen moderner Arbeitswelten 18
2.3.3. Employee Experience als strategisches Feld der Organisationsentwicklung 22
2.3.4. Die Bedeutung von Führung in der organisationalen Entwicklung 23
2.4. Rollenverständnis und Verantwortungsverteilung im organisationalen Kontext 25
3. Employee Experience im Talent Life Cycle 27
3.1. Phasenanalyse des Talent Life Cycles im Kontext der Employee Experience 27
3.1.1. Attract – Die Anziehungsphase 28
3.1.2. Recruit – Die Bewerbungs- und Auswahlphase 29
3.1.3. Onboard – Die Integrationsphase 31
3.1.4. Develop – Die Entwicklungsphase 32
3.1.5. Perform und Keep – Die Motivations- und Bindungsphase 33
3.1.6. Exit – Die Austrittsphase 34
3.1.7. Alumni – Die Ehemaligenphase 35
3.2. Touchpoints im Talent Life Cycle und ihre Relevanz für die Employee Experience 37

3.2.1. Funktionale Touchpoints ... 38
3.2.2. Emotionale Touchpoints ... 39
3.2.3. Strategische Touchpoints ... 40
3.2.4. Wirkdimensionen auf die Employee Experience ... 40
3.2.5. Gestaltungsimplikationen ... 41
3.3. Einfluss- und Gestaltungsfaktoren der Employee Experience im Talent Life Cycle ... 42
3.3.1. Organisationale Einfluss- und Gestaltungsfaktoren ... 43
3.3.2. Individuelle Einfluss- und Gestaltungsfaktoren ... 44
3.3.3. Kontextuelle Einfluss- und Gestaltungsfaktoren ... 44
3.3.4. Zwischenfazit ... 45
3.4. Gestaltungsspannungen und Herausforderungen entlang des Talent Life Cycles ... 45
3.4.1. Standardisierung versus Individualisierung ... 46
3.4.2. Effizienz versus Wertschätzung ... 47
3.4.3. Kurzfristige Kostenorientierung versus langfristige Bindung ... 47
3.4.4. Organisationale Kultur versus externe Marktanforderungen ... 48
3.4.5. Flexibilität versus Konsistenz ... 49
3.4.6. Kurzfazit ... 50
3.5. Zwischenfazit ... 50
4. Rollen in der Gestaltung einer Employee Experience ... 51
4.1. Relevante Rollen in der Gestaltung von Employee Experience ... 51
4.1.1. HR als Architektin der Emplyoee Experience ... 51
4.1.2. Führungskräfte als Erlebnisgestaltende – ein phasenbezogenes Rollenmodell ... 52
4.1.3. Mitarbeitende als Co-Creators ... 54
4.1.4. Organisationsentwickler:innen als Enabler und Brückenbauende ... 55
4.2. Verantwortungsteilung und Zusammenarbeit der Rollen im Talent Life Cycle ... 56
4.3. Spannungsfelder und Kooperationslogiken ... 57
5. Organisationales Zusammenspiel und Implikationen für die Organisationsentwicklung ... 58
5.1. Wirkung von Rollenbewusstsein auf die Employee Experience ... 58
5.1.1. Klare Zuständigkeiten und Verantwortungsgrenzen ... 58
5.1.2. Schnittstellen und Zusammenarbeit zwischen Rollen ... 59
5.2. Integration von Employee Experience Management in OE-Strategien und -Prozesse ... 59
5.2.1. Anbindung an strategische Organisationsentwicklung ... 60

5.2.2. Verankerung in Kernprozessen ... 60
5.2.3. Steuerung durch Messung und Reflexion ... 61
5.2.4. Kurz-Fazit ... 61
5.3. Nachhaltige Verankerung in der Organisationsentwicklungs-Kultur ... 61
5.3.1. Werte- und Kulturarbeit ... 61
5.3.2. Partizipation und Co-Creation ... 61
5.3.3. Kontinuität und Lernzyklen ... 62
5.4. Zwischenfazit ... 62
6. Schlussfolgerungen ... 64
6.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse ... 64
6.2. Beantwortung der Forschungsfrage ... 65
6.3. Grenzen der Arbeit ... 67
7. Gesamtfazit und Ausblick ... 69
7.1. Implikationen für Wissenschaft und Praxis ... 69
7.2. Zukunftsperspektiven der Employee Experience im Talent Life Cycle ... 70
Literaturverzeichnis ... 72
Eigenständige Erklärung ... VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Talent Life Cycles im Überblick 11
Abbildung 2: Touchpoints im Talent Life Cylce 38
Abbildung 3: Einfluss- und Gestaltungsfaktoren 42
Abbildung 4: Rollen von Führungskräften entlang des Talent Life Cycles 53
Abbildung 5: Pyramidenmodell zur Employee Experience im OE-Kontext 60

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
CSR	Corporate Social Responsibility
EX	Employee Experience (Mitarbeitenden-Erlebnis/-Erfahrungen)
HR	Human Resources
OE	Organisationsentwicklung
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (engl. Organisation for Economic Cooperation and Development)
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

1. Einleitung

Im Folgenden wird die Ausgangslage dargestellt und daraus die Zielsetzung sowie die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit abgeleitet.

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Organisationen sind aktuell mit einer Vielzahl tiefgreifender Veränderungen und Herausforderungen konfrontiert:

Der demografische Wandel in Deutschland führt bereits heute zu einem strukturellen Rückgang der Erwerbsbevölkerung. Eine Prognose des Statistischen Bundesamts zeigt, dass bis 2035 rund 12,9 Millionen Erwerbspersonen – insbesondere aus der Babyboomer-Generation – altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden werden, während gleichzeitig die Zahl junger nachrückender Erwerbspersonen deutlich geringer ausfällt (vgl. Bundesamt, 2022). Dabei sind insbesondere Berufe mit mittlerer und hoher Qualifikation betroffen, wie Daten der Bundesagentur für Arbeit belegen (vgl. Klaus, Beckmann, & Deyerler, 2025, S. 4).

Hinzu kommt, dass technologische Entwicklungen – insbesondere im Umfeld der Künstlichen Intelligenz - bestehende Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse herausfordern. Der Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zur Künstlichen Intelligenz in Deutschland zeigt, dass entsprechende Anwendungen nicht nur Effizienzpotenziale erschließen, sondern auch wesentlich in bestehende Abläufe eingreifen und somit die Umgestaltung von Lernprozessen und Arbeitsorganisation notwendig machen (vgl. Russo, Oder, & Perset, 2024, S. 21;91).

Parallel dazu verändern sich gesellschaftliche Erwartungen an Arbeit. „Die Entwicklung von Mitarbeitenden wird zu einer zentralen Aufgabe“ (Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 11) und „Werte, wie Diversität, Inklusion und Nachhaltigkeit sind nicht länger optional, sondern essenziell, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.“ (Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 11).

Megatrends gelten als die größten Treiber des Wandels, da sie über Jahrzehnte hinweg alle Bereiche der Gesellschaft prägen und tiefgreifende Veränderungen anstoßen (vgl. Gatterer , Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation - Intro, 2025, S. 3). Diese Entwicklungslinien, die sich in Megatrends wie Future of Work, Identitätsdynamik, Konnektivität und Wissenskultur abzeichnen, verlangen Organisationen nicht nur strukturelle Anpassungen ab, sondern insbesondere ein neues Verständnis der Beziehung zwischen Mensch, Organisation und Arbeit.

Angesichts der fortschreitenden Globalisierung und Digitalisierung der Arbeitswelt erweist sich für Organisationen die Entwicklung und Implementierung von Strategien zur Gewinnung, nachhaltigen Bindung und Förderung der Zufriedenheit qualifizierter Mitarbeitender als essenziell. Die Gestaltung einer konsistenten und positiv erlebbaren Employee Experience entlang des Talent Life Cycles wird dabei zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Unter Employee Experience (EX) wird die Gesamtheit der Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Organisation über den gesamten Beschäftigungszyklus hinweg verstanden (vgl. Justenhoven & Jansen, 2024, S. 11). Da in der Fachliteratur unterschiedliche Begriffe wie Employee Lifecycle, Employee Journey oder Talent Life Cycle verwendet werden, erfolgt in Kapitel 2.1 eine systematische begriffliche Einordnung und Abgrenzung.

Neben der in Kapitel 2.1 vorgenommenen begrifflichen Differenzierung zeigt sich bereits jetzt, dass Führungskräfte eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Employee Experience einnehmen. Sie prägen maßgeblich Arbeitsumgebung, Unternehmenskultur und alltägliche Interaktionen. Auch in Hinblick auf Karriereplanung und Weiterentwicklung wirken Führungskräfte als Bindeglied zwischen Organisation und Mitarbeitenden und beeinflussen somit auch Kompensationsformen wie das Gehalt (vgl. Justenhoven & Jansen, 2024, S. 7).

Vor dem Hintergrund dieser skizzierten Veränderungen stellt sich die zentrale Frage, wie Organisationen die Erlebnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden entlang des gesamten Talent Life Cycles systematisch gestalten können - mit dem Ziel, Mitarbeitende zu binden, Attraktivität zu erhalten oder auszubauen und die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden langfristig zu sichern.

Trotz der zunehmenden praktischen Relevanz des Themas fehlt bisher ein integratives, theoretisch fundiertes Verständnis dazu, welche Rollen und Einflussfaktoren eine wirksame Gestaltung der Employee Experience entlang des Talent Life Cycles im organisationalen Gesamtkontext unterstützen.

1.2. Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Gestaltungsbedingungen einer wirksamen Employee Experience entlang des Talent Life Cycles aus einer organisationsentwicklerischen Perspektive theoretisch zu erfassen und systematisch darzustellen.

Im Fokus steht die Analyse zentraler Rollen, Einflussfaktoren und kontextueller Bedingungen, die die Qualität der Mitarbeitendenerfahrung über verschiedene Phasen - von der Gewinnung über Entwicklung und Bindung bis hin zum Austritt und darüber hinaus - prägen.

Die Untersuchung basiert auf einer umfassenden Literaturrecherche sowie der Einordnung bestehender theoretischer Modelle und Praxisansätze zur Employee Experience. Ziel ist es, auf dieser Grundlage einen analytischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der die zentralen Einflussdimensionen systematisch herausarbeitet und die komplexen Wechselwirkungen zwischen organisationaler Gestaltung, individuellem Erleben und übergeordneten Entwicklungslogiken theoretisch nachvollziehbar macht. Es handelt sich dabei nicht um die Entwicklung eines vollständig neuen Modells im engeren Sinne, sondern um eine systematisierende Darstellung bestehender Erkenntnisse, die in einem analytischen Bezugsrahmen verdichtet werden. Dieser Bezugsrahmen soll sowohl das Verständnis für die Wirkmechanismen im Kontext der Employee Experience vertiefen, als auch eine Grundlage für zukünftige empirische Untersuchungen und praktische Anwendungen bieten.

Die Arbeit versteht sich dabei als theoriegeleiteter Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung des Konzepts Employee Experience im deutschsprachigen Raum, das bislang vorwiegend in der angelsächsischen unternehmerischen Praxis und Literatur verankert ist. Der organisationsentwicklerische Zugang ermöglicht es, Employee Experience nicht isoliert als Human Ressources-Instrument, sondern als integrierten Bestandteil einer systematischen Transformationslogik zu betrachten.

Methodisch basiert die Arbeit auf einer systematisierenden Literaturanalyse, die relevante wissenschaftliche Quellen berücksichtigt und diese kritisch miteinander in Beziehung setzt. Damit soll ein Beitrag zur begrifflichen und konzeptionellen Weiterentwicklung des Organisationsentwicklungsdiskurses geleistet werden, in dem Themen wie Partizipation, Subjektorientierung und Erfahrungsqualität zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die gewonnen Ergebnisse sollen es Organisationen ermöglichen, differenzierter zu verstehen, an welchen Gestaltungshebeln entlang des Talent Life Cycles angesetzt werden kann, um die Mitarbeitendenerfahrung gezielt zu fördern.

Die Arbeit verfolgt dabei ein wissenschaftlich-theoretisches Erkenntnisinteresse mit praxisrelevanter Anschlussfähigkeit - insbesondere für Organisationen, die ihre Human Relations- und Organisationsentwicklungsstrategien stärker an den Erfordernissen einer lernförderlichen, partizipativen und erlebnisorientierten Arbeitskultur ausrichten möchten.

Die Forschungsfrage, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet daher:

Welche Rollen und Einflussfaktoren unterstützen die wirksame Gestaltung einer Employee Experience entlang des Talent Life Cycles aus organisationsentwicklerischer Perspektive?

1.3. Relevanz des Themas für die Organisationsentwicklung

Die Gestaltung der Employee Experience (EX) ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema der strategischen Organisationsentwicklung geworden. Angesichts tiefgreifender Veränderungen – wie dem demografischen Wandel, dem Wertewandel in der Arbeitswelt, der Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung von Diversität und Nachhaltigkeit – stehen Organisationen vor der Herausforderung, nicht nur effizient zu agieren, sondern als lernfähige, anschlussfähige und attraktive Systeme zu funktionieren.

Die Fähigkeit, Veränderungsdynamiken aktiv zu gestalten und Mitarbeitende in ihrer Sinnorientierung, Motivation und Entwicklung systematisch zu unterstützen, wird zunehmend ein Differenzierungsfaktor erfolgreicher Organisationen. In diesem Kontext liefert Peter Senge mit seinem Konzept des systemischen Denkens eine zentrale theoretische Grundlage: „Durch die Disziplin des Systemdenkens können wir die grundlegenden ´Strukturen´ von komplexen Situationen erkennen und zwischen Veränderungen mit starker und geringer Hebelwirkung unterscheiden“ (Senge, 2017, S. 87).

EX Initiativen, die entlang des Talent Life Cycles auf Lernkultur, Feedback, psychologische Sicherheit und partizipative Gestaltung zielen, stellen genau solche Veränderungen mit starker Hebelwirkung dar – da sie tief in die soziale Architektur von Organisationen greifen. Auch das Zukunftsinstitut betont, dass Organisationen die Bedürfnisse der Menschen im Blick behalten müssen und dass sie, wenn sie „in Weiterbildung und Entwicklung investieren, nicht nur die besten Talente anziehen, sondern auch ihre Innovationsfähigkeit stärken und ihre Unternehmenskultur fördern“ (Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 11).

Organisationen sind also gefordert, den Menschen in den Mittelpunkt ihres Handelns zu stellen, um Talente langfristig zu binden und eine positive Mitarbeitendenerfahrung zu gestalten. Insbesondere die Human Resources - Abteilungen durchlaufen dabei einen Wandel – weg von rein administrativen Funktionen hin zu strategischen Partnern in Fragen von Unternehmenskultur, Führung und Entwicklung.

Ein Ausdruck dieses Paradigmenwechsels zeigt sich auch in der zunehmenden Verbreitung neuer Rollenbezeichnungen wie „People and Culture“ oder „Employee Experience“, die klassische HR-Titel auf Plattformen wie LinkedIn vermehrt ersetzen. Diese veränderte Begriffswahl verweist auf eine Weiterentwicklung der Perspektive auf Mitarbeitende – weg vom Ressourcenverständnis, hin zu einem holistischeren, integrativen Verständnis von Mitarbeitenden als aktiven Mitgestaltenden organisationaler Prozesse und Kultur.

Empirische Analysen deuten zudem darauf hin, dass Maßnahmen zur Gestaltung der EX mit bestimmten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in Verbindung stehen. Jacob Morgan hat im Rahmen seiner Analyse sogenannter *Experiential Organizations* - also Organisationen, die systematisch in die Gestaltung positiver Mitarbeitendenerlebnisse investieren - gezeigt, dass Organisationen, die gezielt in die Gestaltung positiver Mitarbeitendenerlebnisse investieren, in mehreren Leistungsindikatoren höhere Werte aufweisen, als Vergleichsunternehmen, die diesem Bereich geringe Aufmerksamkeit schenken. Laut seiner Analyse verfügen diese Organisationen über 20 % weniger Mitarbeitende, erzielen jedoch 40 % geringere Fluktuationsraten, 1,5-mal so starkes Mitarbeitendenwachstum, 2,1-mal so hohe Umsätze sowie 4,4-mal höhere Gewinne. Auch die Produktivität pro Kopf fällt mit 2,9-mal höherem Umsatz und 4,3-mal höherem Gewinn pro Mitarbeitenden signifikant aus. (vgl. Morgan, 2017, S. 157)

Diese Ergebnisse weisen nicht nur auf Zusammenhänge zwischen der Ausgestaltung der Employee Experience und bestimmten wirtschaftlichen Kennzahlen hin, sie spiegeln auch den wirtschaftlichen Mehrwert einer konsequent menschenzentrierten Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen und Arbeitskulturen wider. In einer zunehmend komplexen und unsicheren Welt gewinnen Unternehmen dann an Resilienz und Innovationskraft, wenn sie ihre Mitarbeitenden als entscheidenden Erfolgsfaktor und aktiven Gestaltungspartner begreifen.

1.4. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Nach der Einleitung in Kapitel 1, in der die Ausgangslage, die Zielsetzung sowie die Relevanz der Thematik dargelegt werden, behandelt Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen. Hier werden zentrale Begriffe wie Employee Experience, Employee Life Cycle, Employee Journey und organisationsentwicklerische Konzepte systematisch eingeordnet.

Kapitel 3 widmet sich der vertiefenden Analyse der Employee Experience im Talent Life-Cycle. Dabei werden bestehende Modelle, Touchpoints, Einflussfaktoren und Spannungsfelder beleuchtet. In einem Zwischenfazit wird das Erkenntnispotenzial zusammengefasst.

In Kapitel 4 werden die relevanten Rollen identifiziert, die Verantwortungsteilung analysiert und Kooperationslogiken im Kontext der Employee Experience herausgearbeitet.

Kapitel 5 diskutiert die praktischen Implikationen des entwickelten Modells für die Organisationsentwicklung. Es werden die Wirkung von Rollenbewusstheit, die Einbindung in Organisationsentwicklungs-Strategien sowie Verankerungsmöglichkeiten für Organisationen aufgezeigt.

Kapitel 6 fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen, beantwortet die Forschungsfrage und reflektiert die Grenzen der Arbeit.
Kapitel 7 schließt mit einem Gesamtfazit und Ausblick auf weiterführende Entwicklungen.

2. Theoretische Grundlagen

Die Analyse der Employee Experience erfordert eine klare theoretische Verortung. Da das Konzept vergleichsweise neu ist und in engem Zusammenhang mit etablierten Begriffen wie Arbeitszufriedenheit, Employee Engagement oder Human Resource Management diskutiert wird, ist zunächst eine systematische Klärung der begrifflichen Grundlagen notwendig. Nur so lässt sich nachvollziehen, wie die EX als eigenständiger Bezugsrahmen verstanden werden kann und welche Rolle sie für die Organisationsentwicklung spielt.

2.1. Employee Experience als konzeptioneller Bezugsrahmen: Begriff und Dimensionen

Im ersten Schritt werden daher zentrale Begriffe und Dimensionen der EX erfasst. Ziel ist es, die theoretische Basis zu legen, auf der die weiteren Analysen des Talent Life Cycles und der organisationalen Gestaltungsfaktoren aufbauen können.

2.1.1. Begriffsklärung und Abgrenzung

Zur theoretischen Einordnung des Konzepts Employee Experience ist eine differenzierte Abgrenzung zu verwandten Begriffen nützlich, um konzeptionelle Überschneidungen, funktionale Unterschiede und mögliche Ergänzungsverhältnisse systematisch herauszuarbeiten. Häufig wird EX mit Begriffen wie Employee Engagement oder Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang gebracht, die zwar Überschneidungen aufweisen, jedoch unterschiedliche analytische Ebenen ansprechen.

Arbeitszufriedenheit wird als ein Ergebnis von Motivation verstanden. Hintergrund ist hierbei die psychologische Grundannahme, dass positive Einstellungen entstehen, wenn Bedürfnisse befriedigt werden. Einstellungen können sich dabei im Arbeitskontext auf unterschiedliche Merkmale wie Gehalt, Aufgaben oder Arbeitsbedingungen beziehen (vgl. Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2018, S. 469). Nach Kahn greift *Employee Engagement* weiter und fokussiert das Maß an emotionaler Verbundenheit, Motivation und Einsatzbereitschaft gegenüber der Organisation (vgl. Kahn, 1990, S. 700). Allerdings besteht in der wissenschaftlichen Diskussion bisher keine einheitliche Definition von Employee Engagement. So halten Gifford und Young in einem Bericht des Institut for Employment Studies fest, dass in der Forschung zwar überwiegend die Auffassung vertreten werde, es handele sich um einen psychologischen Zustand, das Konzept jedoch werde auch als ein zusammengesetztes Einstellungs- und Verhaltenskonstrukt interpretiert (vgl. Young & Gifford, 2021, S. 4). Das verweist auf die Mehrdimensionalität des Konstrukts.

Die beiden Konzepte - Arbeitszufriedenheit und Employee Engagement - betrachten allerdings eher Ergebnisse von organisationalen Rahmenbedingungen, während die *Employee Experience* die zugrunde liegenden Erfahrungsprozesse selbst in den Mittelpunkt stellt - also *wie* Arbeit erlebt wird, nicht nur *wie zufrieden* oder *wie engagiert* sich Mitarbeitende dabei fühlen (vgl. Plaskoff, 2017, S. 137).

Auch eine begriffliche Unterscheidung von *Organisationskultur* und *Organisationsklima* ist aus analytischer Perspektive sinnvoll, da beide Konzepte unterschiedliche Ebenen organisationaler Wirklichkeit abbilden. Während die Organisationskultur die Werte, Normen und Überzeugungen beschreibt, die oft tief in der Organisation verankert sind, bezieht sich das Organisationsklima eher auf die Wahrnehmungen und erlebbaren Praktiken des Alltags in der Organisation (vgl. Kauffeld, et al., 2019, S. 67-70). Im wissenschaftlichen Diskurs zur Organisationskultur lassen sich zwei erkenntnisleitende Perspektiven unterscheiden: Zum einen wird Kultur als etwas betrachtet, das Organisationen *sind* - also als Bestandteil ihrer Identität. Zum anderen wird Kultur als etwas gesehen, das Organisationen *haben* - also als etwas, das gezielt beeinflusst und verändert werden kann (vgl. Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012, S. 361-388).

Auch im Rahmen des Konzepts der Employee Experience werden beide Dimensionen berücksichtigt. Die erlebte Kultur als Grundlage und das Klima als wahrgenommener Ausdruck des organisationalen Alltags. Entlang des Employee Life Cycles werden beide Ebenen integriert, um so eine ganzheitliche Gestaltung positiver Arbeitserfahrungen zu ermöglichen.

Weiter ist die Employee Experience begrifflich abzugrenzen von *Human Ressource Management*. Während das Human Ressource Management auf „zentrale Funktionen und Prozesse innerhalb von Organisationen, die auf die Ressource Mensch…“ (Rowold, 2015, S. VII) ausgerichtet ist, fokussiert die Employee Experience auf das subjektive Erleben und systemische Gestalten. Hier zeigt sich auch eine Nähe zur Konzeption der *Customer Experience*, die als umfassender, ganzheitlich gedachter Ansatz beschrieben wird, der nicht nur eine Abteilung in den Organisationen betrifft, sondern in unterschiedlichen Unternehmensebenen verankert und betrachtet werden kann. Dabei werden Erlebnisse an den jeweiligen Berührungspunkten – Kunde und Organisation – gestaltet (vgl. Horster, 2023, S. 2-4). Analog dazu werden im Konzept der Employee Experience die Berührungspunkte – Mitarbeitende und Organisation – gestaltet.

Beide Ansätze teilen das Ziel, individuelle Kontaktpunkte bewusst zu gestalten, um emotionale Reaktionen zu beeinflussen, jedoch aus unterschiedlichen Zielperspektiven.

Auch zwischen *Employee Lifecycle* und *Employee Journey* ist zu unterscheiden: Der Employee Lifecycle beschreibt besonders alle Interaktionsphasen, zwischen

Mitarbeitenden und Organisationen - von Recruiting bis zum Ausscheiden - (vgl. Pommerening, 2024, S. 41), während die Employee Journey die Mitarbeitendenreise entlang relevanter Kontaktpunkte mit dem Fokus auf das emotionale Erleben des Mitarbeitenden beschreibt (vgl. Nürnberg, 2023, S. 78).
Schließlich ist auch *Employer Branding* von Employee Experience abzugrenzen, wenn auch beide Konzepte in enger Wechselwirkung stehen. Während das Employer Branding auf die Entwicklung und Positionierung einer Organisation als attraktiver Arbeitgeber zur Optimierung von Mitarbeitendengewinnung und Mitarbeitendenbindung zielt (vgl. Kriegler, 2022, S. 38), betrifft die Employee Experience die tatsächlichen Erlebnisse der Mitarbeitenden in der Organisation, also die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Organisation (vgl. Morgan, 2017, S. 7).

2.1.2. Dimensionen der Employee Experience

Employee Experience beschreibt also die Gesamtheit der Erfahrungen, die Mitarbeitende während ihrer Zeit in einer Organisation machen – von der ersten Kontaktaufnahme im Recruiting über den Arbeitsalltag bis hin zum Austritt. Justenhoven und Jansen definieren Employee Experience als „die Interaktionen von Mitarbeitenden und Unternehmen über den gesamten Employee Lifecycle und wie diese von einzelnen Personen wahrgenommen und bewertet werden.“ (Justenhoven & Jansen, 2024, S. 11).
Employee Experience Management versteht sich in diesem Zusammenhang als strategischer Ansatz, der Organisationen dabei unterstützt, diese Erfahrungen gezielt zu gestalten. Ziel ist dabei, nicht nur operative Abläufe zu verbessern, sondern eine emotionale Bindung der Mitarbeitenden zum Unternehmen aufzubauen. Jacob Morgan beschreibt Employee Experience sogar als langfristiges Redesign der Organisation (vgl. Morgan, 2017, S. 6). Eine positiv erlebte Employee Experience erhöht die Zufriedenheit, das Engagement und die Leistungsbereitschaft (vgl. Whitter, 2023, S. 49).
Nach Morgan basiert eine gelungene Employee Experience auf drei zentralen Dimensionen, die gemeinsam ein kohärentes Arbeitsumfeld formen:

- **Kulturelle Umgebung**: Hierzu zählen Werte, Führungsstil, Kommunikation, Vertrauen, Feedbackkultur sowie die gelebte Vision und Mission. Sie schafft Orientierung und soziale Einbindung.
- **Technologische Umgebung**: Gemeint ist die digitale Infrastruktur, also Software, Tools, Systeme und IT-Support. Diese beeinflussen, ob Mitarbeitende produktiv, eigenständig und kollaborativ arbeiten können.

- **Physische Umgebung**: Sie betrifft die räumliche Gestaltung des Arbeitsplatzes - von der Ergonomie über die Lichtverhältnisse bis hin zu Aufenthaltsqualität und Gesundheitsangeboten.

Diese drei Bereiche wirken als Erfahrungsräume, die sowohl auf rationaler als auch auf emotionaler Ebene verarbeitet werden. In modernen Arbeitswelten werden sie zunehmend als gleichwertig betrachtet: So kann z. B. eine inspirierende Unternehmenskultur durch schlechte digitale Tools konterkariert - oder ein perfekt gestalteter Workspace durch autoritäre Führung entwertet werden (vgl. Morgan, 2017, S. 56-130).

Ergänzend zu Morgans Modell empfehlen Emma Bridger und Belinda Gannaway, auch empathische Dimensionen und Erlebnisqualitäten von Mitarbeitenden zu erfassen, um die Dinge zu erfassen, die wirklich bedeutungsvoll für die Menschen sind. Diese empathischen Faktoren sind eng mit den kulturellen Dimensionen verwoben, gehen aber über beobachtbare Strukturen hinaus (vgl. Bridger & Gannaway, 2024, S. 191-193).

Die Betonung empathischer Erlebnisdimensionen legt nahe, auch den verwendeten Begrifflichkeiten größere Beachtung zu schenken. So werden in der HR-Fachliteratur die Begriffe *Employee* und *Talent* in vielen Zusammenhängen zunehmend synonym verwendet, insbesondere in Bezug auf Talent Management und Mitarbeitendenbindung (vgl. Ritz & Thom, 2011) (vgl. Ullah & Witt, 2024, S. 357 ff.) wie auch in Bezug auf den Begriff *Talent Life Cycle* (vgl. Cascio, Collings, & Mellahi, 2017, S. 494-520).

In dieser Arbeit wird bewusst auch die Bezeichnung *Talent* genutzt, da sie über den Blick auf Mitarbeitende als Ressource hinausgeht und eine wertschätzende, potenzialorientierte Betrachtung untermauert. Dieser begriffliche Akzent spiegelt auch den für Organisationen sehr bedeutenden Subtrend *Human-to-Human-Experience* wider, der unter anderem beschreibt, dass die Rolle der menschlichen Nähe immer relevanter wird (vgl. Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 30).

Die theoretische Verortung und konzeptionelle Abgrenzung der Employee Experience zeigt bereits, wie vielfältig die Einflussfaktoren auf das Erleben von Arbeit sein können. Damit diese Dimensionen systematisch gestaltet werden können, braucht es weiter eine strukturierte Betrachtung entlang der verschiedenen Stationen, die Mitarbeitende in der Organisation durchlaufen. Daher wird im Folgenden der Talent Life Cycle als Bezugsrahmen genutzt, um relevante Phasen und Touchpoints zu identifizieren, die für die Gestaltung einer positiven Employee Experience besonders wichtig sind.

2.2. Der Talent Life Cycle – Phasen und Berührungspunkte

Der Talent Life Cycle beschreibt zentrale Phasen, die Mitarbeitende innerhalb einer Organisation durchlaufen. Beginnend bei der ersten Wahrnehmung der Organisation als potenzieller Arbeitgeber bis hin zum Austritt aus der Organisation und auch darüber hinaus. Dieses System dient nicht nur der Strukturierung personalwirtschaftlicher Maßnahmen, sondern bildet auch eine Grundlage für die Gestaltung der Employee Experience entlang definierter Berührungspunkte - sogenannte *Touchpoints*. Diese sollen so bewusst designt werden, um das Mitarbeitendenerlebnis positiv zu prägen und so einen Beitrag zu Bindung, Entwicklung und Motivation von Mitarbeitenden zu leisten.

2.2.1. Die Phasen des Talent Life Cycles im Überblick

In der Fachliteratur lassen sich unterschiedliche Modelle des Talent Life Cycles finden, die sich im Detail unterscheiden, im Kern jedoch ähnliche Phasen beschreiben. So beschreiben Maylett und Wride sechs Phasen von Recruiting über Onboarding bis Exit (vgl. Maylett & Wride, 2017, S. 161) während Voß und Würtemberger drei Phasen – Eintritt, betrieblicher Lebenszyklus und Austritt – beschreiben und diese später in acht Prozesse aufteilen (vgl. Voß & Würtemberger, 2023, S. 10-11). Auch Gladka et.al. beschreiben acht Prozesse von Recruitment bis Retirement (vgl. Gladka, Fedorova, & Dohadailo, 2022, S. 40) und bieten in ihrem Artikel einen guten Blick über die aktuellen Definitionen und Phasen des Talent Life Cycles.

Abbildung 1: Phasen des Talent Life Cycles im Überblick - eigene Darstellung

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Modell zugrunde gelegt, das folgende sieben Phasen enthält:

1. **Attract – die Anziehungs-Phase**

   Diese Phase beginnt weit vor dem formalen Bewerbungsprozess zum Beispiel durch social media, Messeauftritte, Bewertungen auf Plattformen wie kununu oder durch Employer Branding Kampagnen. Zentrales Gestaltungsfeld ist hierbei die *Candidate Journey*, die den gesamten Prozess eines bewerbenden Talents eine Arbeitsstelle zu finden bis hin zur Vertragsunterzeichnung beim Unternehmen umfasst. Talente sollen das Unternehmen positiv erleben und an dieses angezogen werden. Werte und Versprechen des Arbeitgebers, sowie Bilder und Eindrücke sollen dabei mit hoher Glaubwürdigkeit vermittelt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Erleben vor dem Eintritt in die Organisation mit dem späteren Erleben in der Organisation größtmöglich übereinstimmt, da sich dies auf die Bindungsbereitschaft auswirkt (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004).

2. **Recruit – die Bewerbungs- und Auswahl-Phase**

   Die Recruitmentphase beinhaltet die Bewerbung und die Auswahl von Talenten. Sie ist eine sensible Phase in der sich wechselseitig weitere Einschätzungen bilden. Die Geschwindigkeit der Rückmeldung, die Qualität der Kommunikation sowie die Transparenz des Prozesses wirken als prägende Signale organisationaler Kultur und beeinflussen das Erleben des Bewerbungsprozesses maßgeblich. Bedeutend ist in diesem Zusammenhang, Bewerbenden transparente Informationen zum Auswahlverfahren sowie zu eventuellen Verzögerungen bereitzustellen, um die Effizienz des Rekrutierungsprozesses zu erhöhen (vgl. Chapman, Carroll, Uggerslev, & Jones, 2005, S. 940).

3. **Onboard – die Integrations-Phase**

   Strategisches Onboarding stellt einen gezielten Prozess dar, in dessen Rahmen neue Mitarbeitende systematisch und im Einklang mit der Unternehmensstrategie in ihre Aufgaben eingeführt werden. Ziel ist es, eine zügige Produktivitätsentwicklung zu ermöglichen, die Orientierung im organisationalen Umfeld zu erleichtern und die Motivation bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zu fördern. Dadurch lassen sich potenzielle Belastungen durch unklare Rollen, nicht eingelöste Erwartungen oder Verzögerungen in der Einarbeitung vermieden, was wiederum die Grundlage für höheres Engagement sowie eine gesteigerte Leistungsbereitschaft bildet (vgl. Stein & Christiansen, 2010, S. 13). Besondere Relevanz

erhält diese Phase, da sie zum einen mit dem ersten Arbeitstag als einem „Moment that matters“ einen zentralen Berührungspunkt darstellt und zum anderen den Übergang vom Bewerbenden zum Mitarbeitenden markiert (vgl. Morgan, 2017, S. 202).

4. **Develop – die Entwicklungs-Phase**

   Zentrale Felder der Entwicklungsphase sind Lern- und Wachstumsprozesse, die zu weiterer beruflicher Reife, erweitertem Kompetenz-Aufbau und zu weitreichender anforderungsorientierter Verantwortungsübernahme führen sollen. Durch die gezielte Weiterentwicklung von Talenten wird nicht nur die Bindung an die Organisation gefestigt, sondern zugleich die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit auf organisationaler Ebene gefördert. In dieser Phase erhalten Talente durch kontinuierliches Feedback Orientierung hinsichtlich ihres aktuellen Leistungsstands, ihrer Entwicklungsmöglichkeiten sowie der von der Organisation wahrgenommenen Potenziale. Eine tragende Rolle kommt hierbei Führungskräften zu, die in regelmäßigen Abstimmungen mit ihren Mitarbeitenden deren Entwicklungsperspektiven und -wünsche reflektieren und begleiten (vgl. Bentum van, 2023, S. 132).

5. **Perform und Keep – die Motivations- und Bindungs-Phase**

   Diese Phase gilt als die stabilste im Beschäftigungszyklus. In ihr wird sichtbar, in welchem Maße sich Mitarbeitende mit der Organisation identifizieren oder ob Anzeichen einer inneren Kündigung vorliegen. Die Bindung an eine Organisation entsteht dabei nicht ausschließlich durch monetäre Anreize, sondern wird vielmehr auch durch Faktoren wie der „Attraktivität des Arbeitsplatzes, den Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, dem kollegialen Umfeld und vielen weiteren Gründen abhängen“ (vgl. Hillebrecht, 2021, S. 144). Organisationen, die den Fokus auf die Erlebnisse der Talente legen, nutzen in dieser Phase regelmäßig Instrumente wie Pulsumfragen oder informelle Feedbackgespräche, um die Stimmung in den Teams zu erfassen und eine kontinuierliche Verbindung zu den Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten.

6. **Exit – Die Austritts-Phase**

   Die Exit-Phase beschreibt das formale Ende der organisationalen Zugehörigkeit. Sie beginnt mit der Kündigung des Arbeitsverhältnisses – unabhängig davon, ob diese durch die Mitarbeitenden oder durch die Organisation initiiert wird – und

endet mit dem tatsächlichen Austritt. Diese Phase besitzt eine besondere Relevanz für die Employee Experience, da sie den letzten Eindruck prägt, den Mitarbeitende von der Organisation mitnehmen. Zentrale Berührungspunkte sind hierbei strukturierte Exit-Gespräche, die Art der Kommunikation, gelebte Werte sowie Verabschiedungsrituale. Eine positiv gestaltete Austritts-Phase wirkt sowohl intern als auch extern imagebildend, etwas durch Bewertungen des austretenden Talents auf Arbeitgeberportalen. Zudem können in dieser Phase wertvolle Informationen über organisationale Schwachstellen oder Defizite in der Führungsstruktur gewonnen werden, die als Basis für gezielte Verbesserungsmaßnahmen dienen (vgl. Pommerening, 2024, S. 44) und (vgl. Spaeth, 2024, S. 151).

7. **Alumni – Die Ehemaligen-Phase**

   Die Interaktion zwischen Organisation und ehemaligem Talent kann über den formalen Austritt hinaus fortbestehen. In der sogenannten Alumni-Phase besteht die Möglichkeit, eine langfristige und für beide Seiten vorteilhafte Beziehung aufzubauen. Besonders in wissensintensiven Branchen übernehmen ehemalige Mitarbeitende häufig die Rolle von Promotoren oder kehren als sogenannte „Boomerang Employees“ in die Organisation zurück. Ein professionell gestaltetes Alumni Relations Management ermöglicht zudem, gezielt von Bewerberempfehlungen ehemaliger Mitarbeitender zu profitieren. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine zuvor positiv erlebte Austrittsphase (vgl. Spaeth, 2024, S. 11-12).

2.2.2. Gestaltungsperspektiven: Touchpoints und Moments that Matter

Employee Experience ist das Ergebnis eines dynamischen Wechselspiels zwischen organisationalem Handeln, individuellem Empfinden und Deuten, sowie Kontextelementen. Eine Herausforderung besteht darin, die Touchpoints - also Berührungspunkte, die Mitarbeitende mit der Organisation haben - entlang des Talent Life-Cycles stimmig und stabil zu gestalten. Das Journey Mapping stellt in diesem Zusammenhang einen zentralen methodischen Ansatz darf. Journey Maps, verstanden als visuelle Darstellungen der *Mitarbeitendenreise,* erfassen relevante Touchpoints und Erlebnisse aus der Perspektive der Talente oder spezifischer Repräsentationsgruppen. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den *Moments that Matter*, also den emotional besonders relevanten Augenblicken, die das Erleben von Talenten innerhalb der Organisation nachhaltig prägen. Im Rahmen des Employee Experience Design-Prozesses dienen Journey Maps dazu, Touchpoints von Talenten mit der Organisation systematisch zu identifizieren. Diese Interaktionspunkte inkludieren sowohl Systeme und Tools als auch interpersonelle

Begegnungen (vgl. Bridger & Gannaway, 2024, S. 170-171). Es wird empfohlen, die Touchpoints entlang des Talent Life-Cycles gezielt zu emotionalisieren, etwa durch Rituale oder personalisierte Kommunikationsmaßnahmen. Eine besonders tragende Rolle kommt hierbei der internen Kommunikation zu, die sowohl von den HR-Bereichen, als auch durch Führungskräfte der Talente gestaltet wird.

Zur systematischen und planbaren Gestaltung der EX über die Phasen hinweg, bietet der Talent Life-Cycle ein geeignetes Strukturmodell. Durch die gezielte Gestaltung der Berührungspunkte in den einzelnen Phasen, kann nicht nur die Bindung der Mitarbeitenden gestärkt, sondern auch die Lern- und Anpassungsfähigkeit der Organisation verbessert werden. Die Einbeziehung der individuellen Talent Journey ergänzt das Lifecycle-Modell um eine erfahrungsorientierte, nutzerzentrierte Sichtweise und macht es damit anschlussfähig an zeitgemäße Strategien der Organisationsentwicklung und Personalarbeit.

Die systematische Gestaltung der Employee Experience entlang des Talent Life-Cycles gibt Organisationen die Möglichkeit, relevante Touch Points zwischen Talenten und Organisationen gemeinsam zu erkennen und zu beeinflussen. Dabei wird klar, dass es sich bei Employee Experience nicht um eine Ansammlung isolierter Human Relations-Interventionen handelt, sondern um ein gesamt-organisationales Gestaltungsfeld, das sowohl kulturell-strategische Aspekte als auch die Struktur der Organisation an sich umfasst. Wirksamkeit entfaltet die Employee Experience insbesondere dann, wenn Organisationen als lernfähige, sich im permanenten Wandel befindliche Systeme verstanden und entsprechend weiterentwickelt werden (vgl. Dery, van der Meulen, & Sebastian, 2018).

Die Gestaltung positiver Mitarbeitenden-Erfahrungen - verstanden als eine nachhaltige und werteorientiere Employee Experience - gewinnt im Zuge tiefgreifender Veränderungen der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Getrieben von Faktoren wie Digitalisierung, Fachkräftemangel und dem Wandel von Wertevorstellungen hat dieses Gestaltungsfeld erheblich an strategischer Relevanz gewonnen. Inzwischen gilt es als wesentlicher Hebel zur Förderung von Innovationsfähigkeit, Mitarbeitendenbindung und organisationaler Resilienz und ist damit als integraler Bestandteil moderner Organisationsentwicklung zu verstehen.

Um die Employee Experience im organisationalen Kontext angemessen zu verorten, ist eine theoretische Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Organisationsentwicklung erforderlich. Das folgende Kapitel widmet sich diesem Rahmen und untersucht, inwiefern moderne Konzepte der Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität ausgerichtet sind - sowie welche

Implikationen Möglichkeiten sich daraus für die Gestaltung des Mitarbeitendenerlebens ableiten lassen.

2.3. Grundlagen der Organisationsentwicklung im Kontext der modernen Arbeitswelt

Damit das Konzept der Employee Experience im organisationalen Kontext gezielt gestaltet werden kann, ist ein grundlegendes Verständnis der Organisationsentwicklung nötig. Diese bildet nicht nur den theoretischen Bezugsrahmen für die strategische Verankerung des Mitarbeitendenerlebens, sondern gibt zugleich Orientierung dafür, wie Organisationen unter den Bedingungen der heutigen Arbeitswelt handlungsfähig bleiben können. Die folgenden Unterkapitel betrachten daher zunächst ausgewählte zentrale Konzepte und Prinzipien moderner Organisationsentwicklung, um darauf aufbauend deren Anwendungsmöglichkeiten im Kontext der EX zu beleuchten.

2.3.1. Ausgewählte theoretische Grundlagen der Organisationsentwicklung

Der Begriff *Organisationsentwicklung* wird in der Fachliteratur nicht eindeutig definiert. „Die am häufigsten gefundenen Begriffe in den Definitionen spiegeln die differenzierte Auffassungen wider: sozialer und kultureller Wandlungsprozess, Steigerung der Leistungsfähigkeit des Systems, Integration von individueller Entwicklung und Bedürfnissen mit Zielen und Strukturen der Organisation, aktive Mitwirkung der Betroffenen oder ein planmäßig gesteuertes Vorgehen im Rahmen angewandter Sozialwissenschaften“ (Dollhausen, Feld, & Seitter, 2010, S. 50). Organisationsentwicklung verbindet dabei individuelle und organisationale Perspektiven und adressiert sowohl kulturelle als auch strukturelle Anpassungen innerhalb von Organisationen.

In der Theorie wird die Organisation als soziales System verstanden, das durch spezifische Kulturen (Symbolsysteme), eigene Organisationssprachen sowie individuelle organisatorische Handlungen geprägt ist (vgl. Schreyögg, Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2008, S. 76-77).

Darüber hinaus wird Organisationsentwicklung als ein durch Spezialisten geplanter und gesteuerter, langfristig und ganzheitlich angelegter Entwicklungsprozess beschrieben, der sowohl auf Verhaltensänderungen als auch auf strukturelle Anpassungen abzielt (vgl. Schreyögg & Geiger, Organisation, 2024, S. 354).

Ein zentrales Prinzip besteht darin, dass Organisationsentwicklungsmaßnahmen die fortwährende Wechselwirkung zwischen Strukturen, Menschen, Prozessen und organisationaler Kultur in ihrer Gesamtheit berücksichtigen. Dabei werden betroffene Talente

sowohl in die konzeptionelle Ausgestaltung als auch in die operative Umsetzung von Veränderungsprozessen aktiv eingebunden.

Vor diesem Hintergrund hat sich der klassische Ansatz der Organisationsentwicklung in den vergangenen Jahren zunehmend mit Konzepten des *Change Managements* verzahnt. Diese inhaltliche und methodische Angleichung resultiert aus der Erkenntnis, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse nicht nur strukturelle und kulturelle Aspekte einbeziehen müssen, sondern auch die Dynamik und das Zusammenspiel der vielfältigen Einflussfaktoren, die tiefgreifende Veränderungen in Organisationen prägen. Es erscheint daher sinnvoll, ausgewählte zentrale Theorien des Change Managements näher zu beleuchten.

Einen grundlegenden theoretischen Bezugsrahmen bildet Kurt Lewins Drei-Phasen-Modell, das Veränderungsprozesse in die klar voneinander unterscheidbaren Phasen *Unfreeze – Change – Refreeze* gliedert. Lewin geht dabei von der Annahme aus, dass Veränderungen dann besonders erfolgversprechend sind, wenn die Beteiligten bisherige Vorgehensweisen reflektieren und die Notwendigkeit der Veränderung eigenständig nachvollziehen können. Dieser Einsicht trägt die Unfreeze - Phase Rechnung (vgl. Schreyögg & Geiger, Organisation, 2024, S. 350).

Aufbauend auf diesen Überlegungen entwickelte John P. Kotter sein Acht-Stufen-Modell, das insbesondere auf die Schaffung von Dringlichkeit, die Aktivierung von Führungskräften sowie die nachhaltige Verankerung von Veränderungen abzielt. Kotter unterschiedet dabei acht zentrale Phasen (vgl. Nowak & Roither, 2016, S. 271-272), die in Change-Prozessen systematisch berücksichtigt werden:

Phase 1: ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
Phase 2: eine Führungskoalition aufbauen
Phase 3: Vision und Strategie entwickeln
Phase 4: die Vision des Wandels kommunizieren
Phase 5: MitarbeiterInnen auf breiter Basis befähigen
Phase 6: schnelle Erfolge erzielen
Phase 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten
Phase 8: neue Ansätze in der Kultur verankern

Neben den genannten Modellen finden auch weitere Ansätze wie etwa das ADKAR-Modell von Hiatt praktische Anwendung.

Gemein ist diesen Konzepten, dass sie Veränderungen überwiegend als zeitlich begrenzte Phasen zwischen zwei stabilen Zuständen verstehen – eine Annahme, die im Kontext der modernen Arbeitswelt zunehmend an ihre Grenzen stößt.

Hier stellt Wandel keine episodische Ausnahme mehr dar, sondern bildet vielmehr einen dauerhaften Rahmen, in dem Organisationen agieren müssen. In diesem Zusammenhang weisen Schreyögg und Geiger darauf hin, dass Organisationsentwicklung unter den heutigen dynamischen Bedingungen verstärkt mit Konzepten des kontinuierlichen Wandels zu verknüpfen ist. Sie betonen: „Veränderung wird gewissermaßen der Basismodus, der von erklärungsbedürftigen Phasen relativer Stabilität unterbrochen wird“ (Schreyögg & Geiger, Organisation, 2024, S. 373). Vor diesem Hintergrund gewinnen insbesondere organisationales Lernen sowie der Aufbau einer tragfähigen Organisationskultur an Bedeutung.

Organisationsentwicklung ist demnach als ein Konzept zu verstehen, das den langfristigen, systematisch angelegten Wandel von Organisationen initiiert, begleitet und unterstützt. Durch die Integration systemtheoretischer und kulturorientierter Blickwinkel ermöglicht sie nicht nur die Adaption an veränderte Umweltbedingungen, sondern trägt zugleich zur Weiterentwicklung der Organisation als soziales System bei. In einer zunehmend komplexen und volatilen Umwelt stellt Organisationsentwicklung damit weniger ein Instrument dar, sondern vielmehr eine strategische Notwendigkeit.

2.3.2. Herausforderungen moderner Arbeitswelten

Die kontinuierliche Adaption der Organisationsentwicklung wird heute vor allem durch die tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt erforderlich. Digitalisierung, Fachkräftemangel, demografische Umbrüche sowie die zunehmende Erwartung nach Sinnstiftung führen dazu, dass Organisationen stärker sinnzentriert und lernfähig agieren müssen. Traditionelle, vielfach hierarchisch geprägte Steuerungs- und Führungskonzepte stoßen dabei an ihre Grenzen. Stattdessen gewinnen agile, adaptive und systemisch-vernetzte Konzepte an Bedeutung, die auf Kooperation ausgerichtet sind und die Menschen in den Mittelpunkt stellen und nicht mehr nur als Erfüllungsgehilfen in einem Produktionsprozess betrachten (vgl. Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 10-11).

Die zentralen Herausforderungen moderner Arbeitswelten lassen sich in folgende ineinandergreifende Dimensionen gliedern:

Technologische Transformation

Durch die stetig voranschreitende Automatisierung und Digitalisierung verändern sich nicht nur Prozesse grundlegend, sondern auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Menschen in den Organisationen. Aktuelle technologische Entwicklungen - von

Cloud-Kollaborationsplattformen, über Künstliche Intelligenz-Anwendungen bis hin zu erweiterten und virtuellen Realitäten - ermöglichen außerordentliche Effizienz- und Innovationspotenziale. Gleichzeitig stellen sie Organisationen jedoch vor die Aufgabe, kontinuierlich digitale Kompetenzen bei und mit den mitarbeitenden Menschen aufzubauen, sowie gleichzeitig technologische Überforderungen zu vermeiden. Mitarbeitende müssen lernen, mit der Beschleunigung von Arbeitsprozessen, dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Robotik sowie datengetriebenen Entscheidungsprozessen umzugehen. Im Sinne der soziotechnischen Systemtheorie sind bei der Entwicklung von Organisationen sowohl das technische System mit seinen Bedingungen als auch die daraus resultierenden Auswirkungen auf das soziale System sowie die wechselseitigen Interdependenzen zwischen beiden Systemen in besonderem Maße zu berücksichtigen (vgl. Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2018, S. 182).

Gesellschaftliche und demografische Entwicklungen

Der globale Wettbewerb um Fachkräfte - vielfach als *War for Talents* bezeichnet - verschärft sich zunehmend und stellt das Anwerben neuer Talente damit vor eine zentrale Herausforderung der modernen Arbeitswelt. Zugleich wird es für Organisationen immer anspruchsvoller, qualifizierte Mitarbeitende nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden (vgl. Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 9). Parallel dazu führt der demografische Wandel in vielen Industrieländern zu alternden Belegschaften und einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung. Damit wächst die Notwendigkeit, altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitenden zu erhalten und deren Erfahrung gezielt für Wissenstransfer und Innovation zur Verfügung zu stellen (vgl. Kristandl, Gatterer, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Demografischer Wandel, 2025, S. 28). Gleichzeitig steigt die Diversität innerhalb der Organisations-Belegschaften in Bezug auf Generationenzugehörigkeit, Nationalität, kulturelle Hintergründe und Lebensentwürfe. Organisationen stehen vor der Herausforderung, inklusive Kulturen zu gestalten, in denen Unterschiedlichkeit als Potenzial für Wachstum verstanden wird, interkulturelle Kompetenz besonders gefördert wird und Generationenkonflikte konstruktiv moderiert werden (vgl. Kroismayr, Gatterer, & Kristandl, 2025, S. 9).

Diese gesellschaftlichen und demografischen Entwicklungen erfordern nicht nur strukturelle Adaptionen in der Arbeitsgestaltung, sondern in besonderem Maße auch eine Employee Experience, die strategisch auf Bindung, Motivation und das produktive Zusammenspiel vielfältiger Belegschaften ausgerichtet ist.

Werte- und Sinnorientierung

Die moderne Arbeitswelt ist zunehmend geprägt von der Suche nach Sinn und Werteorientierung. Insbesondere jüngere Generationen erwarten von ihrem beruflichen Umfeld nicht nur die Sicherung des materiellen Lebensunterhalts, sondern auch persönliche Erfüllung sowie einen erkennbaren Beitrag auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Diese sogenannte *purpose-driven* Arbeit basiert auf der Annahme, dass das Erleben von Sinn und Bedeutsamkeit zentrale Faktoren für Motivation und Engagement darstellt. Aus psychologischer Sicht verdeutlichen Deci und Ryan in ihrer *Selbstbestimmungstheorie*, dass intrinsische Motivation besonders dann entsteht, wenn Aufgaben mit den eigenen Werten und Interessen im Einklang stehen und grundlegende Bedürfnisse nach Selbstbestimmung, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit erfüllt sind (vgl. Brandstätter, Schüler, Puca, & Lozo, 2018, S. 114-123).

In Wissenschaft und Praxis wird derzeit intensiv diskutiert, in welcher Form und in welchem Ausmaß die unterschiedlichen Generationen – von Generation X über Y und Z bis hin zu Alpha – Sinn- und Werteorientierung in ihrer Erwerbsarbeit priorisieren. Dabei zeigen sich teils deutliche Unterschiede in den Vorstellungen darüber, welche Werte im Berufsleben relevant sind und wie diese im Arbeitsalltag verwirklicht werden sollten (vgl. Klaffke, 2022, S. 93-99).

Parallel dazu wächst der Druck auf Unternehmen, nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch und sozial verantwortlich zu agieren. In diesem Kontext wird *Corporate Social Responsibility (CSR)* zunehmend als strategischer Wettbewerbsfaktor verstanden, der nicht nur das Vertrauen im Kundenkreis und bei Stakeholdern stärkt, sondern auch jenes der Mitarbeitenden. Der Megatrend *Ökointelligenz* zeigt dabei die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit nicht als Einschränkung, sondern als Chance für eine langfristige Wertschöpfung zu begreifen (vgl. Kristandl, Kroismayr, & Gatterer, Megatrend-Dokumentation Ökointelligenz, 2025, S. 6).

Strukturelle und organisationale Dynamiken

Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Umweltbedingungen stellt Organisationen vor die Herausforderung, ihre Strukturen und Abläufe so auszurichten, dass sie zum einen flexibel adaptiv und zugleich ausreichend stabil sind, um in der gegenwärtigen Arbeitswelt zu bestehen. Der in der Managementliteratur viel zitierte Begriff der *VUCA*-Welt (Volatility,Uncertainty, Complexity, Ambiguity) beschreibt diese aktuellen Rahmenbedingungen passend. Unter diesen Voraussetzungen verlieren klassische, primär hierarchisch geprägte Organisations- und Steuerungsmodelle an Wirkungskraft. An Bedeutung gewinnen stattdessen agile, selbstorganisierte und netzwerkartige

Organisationformen, da sie kontinuierliche Anpassung und Innovation in den Mittelpunkt stellen (vgl. Kaune, Glaubke, & Hempel, 2021, S. 16-18).
Agilität ist dabei nicht nur als methodische Sammlung zu verstehen, sondern als grundlegendes Organisationsprinzip, das auf iterativem Lernen und selbstorganisierten Teams basiert. Rahmenwerke wie *SCRUM* – ein auf festen Rollen, Sprints und regelmäßigen Reviews beruhendes Vorgehensmodell – oder *Kanban* – ein visuelles System zur kontinuierlichen Prozesssteuerung – strukturieren diesen Ansatz, indem sie komplexe Vorhaben in überschaubare Einheiten zerlegen, Feedbackzyklen verkürzen und Transparenz erhöhen. Im Organisationsmodell *Holacracy* wird darüber hinaus gänzlich auf traditionelle Führungspersonen und Abteilungsstrukturen verzichtet: Autorität wird auf zahlreiche Einzelrollen verteilt und in sogenannten Kreisen gebündelt, die die Funktion klassischer Abteilungen übernehmen. Der Fokus dieses Organisationsmodells liegt entsprechend auf Selbstorganisation und individueller Verantwortungsübernahme (vgl. Kühl & Sua-Ngam-Iam, Holacracy - Funktionen und Folgen eines Managementmodells, 2023, S. 20).
Diese Entwicklung hin zu größerer Flexibilität wird durch digitale Konnektivität zusätzlich beschleunigt. Sie ermöglicht ortsunabhängige Zusammenarbeit sowie den Zugriff auf global verteilte Ressourcen- und Wissensnetzwerke in noch nie da gewesener Geschwindigkeit von Informationsflüssen. Mit dieser sogenannten *Omni Interaction* sind jedoch nicht nur technische, sondern in besonderem Maße auch soziale und kulturelle Herausforderungen verbunden. So erfordert sie etwa Führung auf Distanz, den Aufbau von Vertrauen ohne physische Präsenz sowie die Fähigkeit von Teams, in virtuellen Räumen *psychologische Sicherheit* – verstanden als gemeinsamer Glaube daran, dass das Team sicher genug ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen (vgl. Edmondson, 1999) - zu entwickeln, um einen offenen Ideenaustausch zu ermöglichen. Darüber hinaus müssen Mitarbeitende auf den permanenten Wandel vorbereitet und im Umgang mit ihm trainiert werden (vgl. Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Konnektivität, 2025, S. 12-13;37).

Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Herausforderungen der modernen Arbeitswelt – wie zunehmende Komplexität, beschleunigte technologische Transformation und wachsende Flexibilitätsanforderungen – erweist sich die stimmige Integration adaptiver Organisationsstrukturen, vernetzter Arbeitsformen, digitaler Kooperationsmöglichkeiten und einer wertebasierten Führungskultur als Notwendigkeit.

Das Erleben der mitarbeitenden Talente kann dabei nicht als sogenannter weicher Faktor verstanden, sondern muss vielmehr als strategischer Hebel organisationaler Resilienz und Innovationsfähigkeit gestaltet werden.
Damit wird Employee Experience zu einem zentralen Entwicklungsfeld der modernen Organisationsentwicklung.

2.3.3. Employee Experience als strategisches Feld der Organisationsentwicklung

Aus einer integrativen Perspektive der Organisationsentwicklung lässt sich die Gestaltung der Employee Experience als strategischer Hebel begreifen, um Mitarbeitende zu binden, Zusammenarbeit zu fördern und Wandel anschlussfähig zu gestalten. Sie fungiert zugleich als eine Art Sensor für die organisationale Reife, indem sie aufzeigt, in welchem Maße das kulturelle, physische und technologische Umfeld von Mitarbeitenden als förderlich oder hinderlich erlebt werden (vgl. Morgan, 2017, S. 57 ff.). In der modernen Arbeitswelt kommt dieser Sensorfunktion eine wachsende Bedeutung zu, da sie sowohl organisationale Stärken als auch Entwicklungsbedarfe sichtbar macht.

Die Bedeutung der EX lässt sich aus den in Kapitel 2.3.2 ausgeführten Herausforderungen in besonderem Maße ableiten, da diese unmittelbar aufzeigen, wie zentral eine gezielte Gestaltung der Employee Experience (EX) für die Bewältigung der identifizierten Problemfelder ist.
Der organisationsentwicklerische Ansatz eröffnet in diesem Zusammenhang zwei wesentliche Handlungsebenen:

1. **Strukturelle Ebene** – Anpassung von Prozessen, Arbeitsbedingungen, Rollen- und Entscheidungswegen, um Effizienz und Flexibilität sicherzustellen.
2. **Kulturelle Ebene** – Förderung eines Erlebens von Sinn, Zugehörigkeit, Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten.

Da die EX auf beiden Ebenen wirksam wird, stellt sie ein geeignetes Anschlussfeld für partizipative, reflexive und prozessorientierte Formate der Organisationsentwicklung dar. Ihre strategische Wirkung entfaltet sie jedoch nur dann, wenn sie durch eine klare Mess- und Steuerungslogik untermauert ist.
Erstens ist eine systematische Erhebung von Daten zu nennen. Der Einsatz kontinuierlicher Mitarbeitendenbefragungen, qualitativer Interviews oder von *People Analytics* - verstanden als datengestützte Analyseverfahren im Personalmanagement, die Muster und Zusammenhänge im Mitarbeitendenverhalten sichtbar machen - bildet die Basis, um

relevante Berührungspunkte entlang des Talent Life Cycles zu erfassen und zu bewerten.
Zweitens sind die systematische Verdichtung und Interpretation der erhobenen Daten als analytische Rückkopplung im Sinne organisationaler Lernprozesse durchzuführen.
Drittens sind gezielte Interventionen abzuleiten, etwas durch Anpassung von Führungsleitlinien, die Weiterentwicklung von Arbeitsumgebungen oder die Konzeption von Entwicklungsprogrammen, die auf unterschiedlichen Ebenen wirken (vgl. Morgan, 2017, S. 232 ff.).
Im Rahmen der Organisationsentwicklung, die auf kontinuierlichen Wandel ausgerichtet ist, fungiert das Management der EX als permanentes Feedbacksystem, das nicht nur Veränderungen begleitet, sondern aktiv mitgestaltet. Auf diese Weise können Veränderungsinitiativen kontinuierlich an die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden angepasst werden, was ihre Akzeptanz und Wirksamkeit erhöht.
Damit wird deutlich, dass das Management der EX kein isoliertes HR-Instrument darstellt, sondern als integraler Bestandteil einer Organisation zu verstehen ist, die sich permanent an die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt adaptiert. EX verbindet strukturelle Anpassungsfähigkeit mit kultureller Resilienz und trägt damit wesentlich dazu bei, die Handlungsfähigkeit von Organisationen in komplexen, volatilen Umfeldern zu sichern und Entwicklungsprozesse aktiv wie nachhaltig zu gestalten.
Vor diesem Hintergrund rückt die Rolle der Führungskräfte in den Mittelpunkt, da sie als Schnittstelle zwischen strategischer Ausrichtung und operativer Umsetzung wirken und den Erfolg organisationaler Entwicklungsprozesse maßgeblich beeinflussen.

2.3.4. Die Bedeutung von Führung in der organisationalen Entwicklung

Führung beeinflusst in der organisationalen Entwicklung in besonderem Maße, wie Veränderung initiiert, kommuniziert und umgesetzt wird und wirkt damit zugleich auf strategischer, operativer und kultureller Ebene.
Strategisch besteht die Aufgabe von Führung darin, Entwicklungsziele mit den organisationalen Rahmenbedingungen in Einklang zu bringen. Operativ umfasst sie die Ausrichtung von Ressourcen und Prozessen auf Veränderungen, während kulturell Führungskräfte Werte und Verhaltensweisen aktiv vorleben, die die gewünschte Entwicklung nachhaltig unterstützen. Führungskräfte übernehmen somit in der organisationalen Entwicklung eine zentrale Steuerungs- und Gestaltungsfunktion.
Im strategischen Mittelpunkt steht dabei das Top-Management, das als Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt, als Rahmensetzer strategischer Ausrichtungen und als Hüter des organisationalen Daseinszwecks fungiert (vgl. Kunert, 2024, S. 501-502).

Führung ist auf dieser Ebene von hoher Entscheidungsmacht geprägt, zugleich jedoch oft durch eine größere psychologische Distanz zum operativen Tagesgeschehen gekennzeichnet (vgl. Kunert, 2024, S. 502-503). Diese Distanz ermöglicht strategische Weitsicht, kann jedoch die unmittelbare Wirksamkeit im Veränderungsalltag einschränken.

Die mittlere Führungsebene fungiert als Bindeglied zwischen strategischen Vorgaben und operativer Umsetzung. Sie übersetzt übergeordnete Zielrichtungen in konkrete Maßnahmen, koordiniert Veränderungsprozesse in interdisziplinären Teams und beeinflusst maßgeblich die Akzeptanz und Wirksamkeit von Initiativen der Organisationsentwicklung.

Über die formalen Hierarchieebenen hinaus ist die Entwicklung von Führung im Sinne eines ganzheitlichen *Leadership Development* – verstanden als systematische Förderung von Führungsfähigkeiten auf individueller und organisationaler Ebene - zentral. Dabei lassen sich die Entwicklung individueller, intrapersonaler Kompetenzen und die Entwicklung sozialer sowie beziehungsorientierter Kompetenzen unterscheiden. Für die Organisationsentwicklung bedeutet dies, Selbstreflexion, Selbstregulation und intrinsische Motivation mit Empathie, Vertrauensbildung und Konfliktlösungskompetenz zu verbinden. Besonders wirksam sind Entwicklungsmaßnahmen dann, wenn sie in den organisationalen Arbeitskontext eingebettet sind (vgl. Day, 2000, S. 587-590).

Im Kontext der modernen Arbeitswelten verändert sich Führungsverantwortung nochmals grundlegend. Hybride Arbeitsmodelle, die Integration technosozialer Systeme und eine zunehmende Diversität erfordern eine Abkehr von autoritär-hierarchischen Strukturen hin zu partizipativen, ergebnisorientierten und coachenden Führungsansätzen. Führungskräfte müssen technologische Innovationen integrieren, ohne die menschliche Dimension aus den Augen zu verlieren, Vertrauen sowohl in virtuellen als auch in physischen Teams aufbauen und eine inklusive, lernorientierte Kultur fördern (vgl. Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 10-12).

Damit wird deutlich, dass Führung in der Organisationsentwicklung keine rein hierarchische Steuerungsfunktion innehat, sondern eine mehrdimensionale und integrative Funktion. Vielmehr verbindet sie strategisches Denken mit sozialer Kompetenz und kultureller Sensibilität, steuert komplexe Veränderungsprozesse, befähigt Mitarbeitende und gestaltet eine resiliente Organisationskultur, die gleichermaßen auf kontinuierlichen Wandel vorbereitet ist wie auf die Sicherung langfristiger Stabilität.

Angesichts der vielschichtigen Anforderungen an Führung stellt sich die Frage, wie Rollen in Organisationen gegenwärtig gestaltet und gelebt werden. Die Art und Weise, wie

Verantwortung verteilt, Entscheidungen getroffen und Zusammenarbeit organisiert wird, hängt dabei maßgeblich vom zugrunde liegenden Rollenverständnis ab.
Klassische hierarchische Strukturen und moderne agile Modelle schaffen in diesem Zusammenhang sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen für das Erleben der Mitarbeitenden – und damit auch für die Gestaltung der EX. Im folgenden Kapitel werden daher traditionelle und agile Rollenmodelle gegenübergestellt, um zu beleuchten, wie sie sich in der Praxis ausprägen, welche Chancen und Herausforderungen sie mit sich bringen und welche neuen Anforderungen an Führung daraus entstehen können.

2.4. Rollenverständnis und Verantwortungsverteilung im organisationalen Kontext

Rollen stellen in Organisationen eine zentrale Schnittstelle zwischen der formalen Struktur und dem subjektiven Erleben von Arbeit dar. In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird unter einer Rolle die Summe der einer Person zugewiesenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sowie der damit verbundenen Erwartungen verstanden (vgl. Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2018, S. 122).
Dieses Verständnis verdeutlicht, dass Rollen nicht ausschließlich formale Stellenbeschreibungen abbilden, sondern auch implizite Erwartungshaltungen umfassen, die sich aus organisationaler Kultur, informellen Strukturen und sozialen Interaktionen zwischen Mitarbeitenden ergeben. In diesem Sinne stellt die Rolle einen dynamischen Bezugsrahmen dar, in dem sich objektive Vorgaben und subjektive Interpretationen widerspiegeln.
In modernen Arbeitswelten wandeln sich Rollen zunehmend von statischen Funktionsbeschreibungen hin zu dynamischen Verantwortungsverteilungen, die projekt- oder phasenbezogen angepasst werden. Diese Entwicklung geht einher mit der Verbreitung agiler und selbstorganisierter Rollenmodelle wie SCRUM (vgl. Gatterer, Kristandl, & Kroismayr, Megatrend-Dokumentation Future of Work, 2025, S. 15) oder anderer iterativer Projektmanagementmethoden, in denen Rollen regelmäßig überprüft und neu justiert werden, um den Anforderungen einer dynamischen Umwelt gerecht zu werden.
Für die Gestaltung der Employee Experience ergibt sich daraus, dass Rollen nicht nur eine strukturelle Position im Organigramm von Organisationen darstellen, sondern maßgeblich zur Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit, Klarheit und Zugehörigkeit beitragen. Eine klar definierte, kommunizierte und zugleich flexibel gestaltete Rolle, kann Mitarbeitenden Orientierung und Sicherheit geben, ohne ihre Handlungs- und Gestaltungsspielräume einzuschränken. Unklare Rollendefinitionen hingegen können sich negativ auf Motivation, Leistung und Bindung auswirken. Rollenklarheit ist also ein relevanter Hebel zur Förderung einer positiven EX, da sie sich nicht nur auf die unmittelbare

Arbeitszufriedenheit auswirkt, sondern auch auf Vertrauen in Führungskräfte und psychologische Sicherheit (vgl. Kahn, 1990, S. 708).

In diesem Zusammenhang kommt der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden eine besondere Bedeutung zu: Rollen müssen nicht nur initial klar definiert, sondern auch im Verlauf der Zusammenarbeit regelmäßig reflektiert und im Bedarfsall auch adaptiert werden. Dabei gilt es, sowohl organisationale Ziele als auch individuelle Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.

Im folgenden Kapitel wird das Rollenverständnis im Kontext des Talent Life Cycles vertiefend betrachtet. Der Fokus liegt dabei auf den zentralen Berührungspunkten, an denen Führungskräfte durch gezielte Rollenklärung, Erwartungsmanagement und Unterstützung wesentlich zur Qualität der EX beitragen können.

3. Employee Experience im Talent Life Cycle

Die in Kapitel 2 dargestellten theoretischen Grundlagen haben gezeigt, dass die EX im organisationalen Kontext sowohl kulturell als auch strukturell verankert werden muss, um ihre volle strategische Wirkung entfalten zu können. Damit wird deutlich, dass EX mehr ist als Retention Management – verstanden als personalpolitische Maßnahmen zur Sicherung von Mitarbeitendenbindung. „Mitarbeitende machen Erfahrungen" als Grundaussage greift daher zu kurz. Sie muss ergänzt werden um „Mitarbeitende haben Erfahrungen, die genutzt werden müssen." (vgl. Rump & Eilers, 2022, S. 70)

Damit die Employee Experience als komplexes Gestaltungsfeld analytisch greifbar wird, bietet sich der Talent Life Cycle als Bezugsrahmen an.

Er strukturiert die Interaktionen zwischen Talenten und Organisationen in klar umrissene Phasen – von der ersten Wahrnehmung bis hin zu Alumni-Beziehung. Jede dieser Phasen ist mit spezifischen Touchpoints verbunden, die das Erleben von Arbeit und Organisation auf Seiten der Mitarbeitenden nachhaltig prägen können.

Das folgende Kapitel widmet sich daher der Frage, wie die EX in den einzelnen Phasen des Talent Life Cycles konkret ausgestaltet werden kann, welche zentralen Touchpoints und Einflussfaktoren dabei zu berücksichtigen sind und welche Spannungsfelder sich in der Praxis ergeben.

3.1. Phasenanalyse des Talent Life Cycles im Kontext der Employee Experience

Die Betrachtung der einzelnen Phasen des Talent Life Cycles ermöglicht es, die Employee Experience nicht als abstraktes Gesamtkonzept, sondern als Abfolge spezifischer Erlebnismomente zu verstehen, die sich in unterschiedlichen organisationalen Kontexten entfalten. Jede Phase weist eigene Gestaltungsanforderungen, Chancen und Risiken auf, die in ihrer Gesamtheit den langfristigen Bindungs- und Leistungswillen der Talente beeinflussen.

Nachfolgend werden die sieben in Kapitel 2.2 bereits dargestellten Phasen – Attract, Recruit, Onboard, Develop, Perform & Keep, Exit und Alumni – in Bezug zu ihrer Bedeutung für die Employee Experience analysiert. Dabei wird insbesondere betrachtet, wie organisationale Rahmenbedingungen und individuelle Erwartungen in den jeweiligen Abschnitten zusammenspielen. Prägend für die Wahrnehmung der Mitarbeitenden sind dabei die sogenannten „*Moments that Matter*" (vgl. Morgan, 2017, S. 201-207). Darunter versteht Jacob Morgan zentrale Erlebnismomente im Talent Life Cycle, die einen außergewöhnlich starken Einfluss auf Einstellungen, Motivation und Bindung der

Mitarbeitenden ausüben. Solche Schlüsselereignisse wirken häufig emotional nach und können damit den langfristigen Eindruck von Arbeit und Organisation entscheidend prägen.

3.1.1. Attract – Die Anziehungsphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Attract

Die Attract-Phase umfasst die ersten Berührungspunkte zwischen potenziellen Mitarbeitenden und einer Organisation, die noch vor dem formalen Bewerbungsprozess stattfinden. Ziel ist es, eine positive, authentische und konsistente Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber zu erzeugen, damit qualifizierte Talente die Organisation bemerken und Interesse entwickeln (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004).

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Attract

In dieser Phase können Erlebnisse wie die Wahrnehmung einer Employer Branding Kampagne oder des Auftritts einer Organisation auf einer Messe oder der Bewertungsergebnisse auf einer Bewertungsplattform wie Kununu oder Glas Door prägend sein. Solche Momente bilden eine emotionale Grundlage für die Entscheidung, ob ein Talent sich intensiver mit einer Organisation auseinandersetzen möchte.

c) Relevante Touchpoints der Phase Attract

Typische, wiederkehrende Berührungspunkte in dieser Phase sind die Karriereseiten einer Organisation, persönliche Gespräche auf Recruiting-Messen oder –Kongressen sowie externe Arbeitgeberbewertungen durch ehemalige Mitarbeitende oder Bewerbende. Diese Touchpoints strukturieren den ersten Eindruck und tragen zur Gesamtwahrnehmung bei.

d) Einflussfaktoren in der Phase Attract

Der Verlauf der Attract-Phase wird durch unterschiedliche Rahmenbedingungen geprägt.

- Organisationale Einflussfaktoren betreffen vor allem die Konsistenz zwischen Employer Branding und gelebter Unternehmenskultur, die visuelle und sprachliche Gestaltung der Kommunikation sowie die Reaktionsgeschwindigkeit auf Anfragen.
- Individuelle Einflussfaktoren umfassen die Erwartungshaltungen potenzieller Mitarbeitender, deren bisherige Erfahrungen und ihre persönliche Werteorientierung.
- Kontextuelle Einflussfaktoren ergeben sich aus der allgemeinen Arbeitsmarktlage, dem Image der jeweiligen Branche, sowie der medialen

Wahrnehmung der Organisation (vgl. Davies, Nguyen, Stoermer, Jintae Froese, & Budhwar, 2024).

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Attract

- Chancen bestehen insbesondere im Aufbau einer authentischen Arbeitgebermarke, die Differenzierung im Wettbewerb um Talente ermöglicht. Positive mediale Präsenz oder innovative Employer-Branding-Formate können zudem der Zugang zu neuen Talentpools eröffnen.
- Risiken ergeben sich vor allem durch Erwartungsbrüche zwischen Innen- und Außenwahrnehmung sowie durch negative Bewertungen in Online-Portalen, die auf potenzielle Bewerbende abschreckend wirken können.
- Gestaltungshebel liegen in der Nutzung authentischer Storytelling-Formate, einer einheitlichen Sprache über alle Kommunikationskanäle, sowie in der aktiven Einbindung von Mitarbeitenden als glaubwürdige Markenbotschafter:innen.

f) Kurzfazit der Phase Attract

Die Attract-Phase legt das Fundament für alle weiteren Erfahrungen im Talent Life Cycle. Eine glaubwürdige und konsistente Außenkommunikation stärkt nicht nur die Anziehungskraft, sondern wirkt auch stabilisierend auf die Bindung in weiteren Phasen.

3.1.2. Recruit – Die Bewerbungs- und Auswahlphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Recruit

In der Recruit-Phase werden erste formelle Interaktionen zwischen Talent und Organisation eingeleitet – von der Bewerbung über das Auswahlverfahren bis hin zur Vertragsunterzeichnung. Ziel ist dabei, einen transparenten und wertschätzenden Auswahlprozess zu gestalten, der die Entscheidung zugunsten der Organisation erleichtert (vgl. Chapman, Carroll, Uggerslev, & Jones, 2005).

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Recruit

Prägende Momente sind in dieser Phase beispielsweise die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, das persönliche Kennenlernen von Führungskräften oder potenziellen Team-Mitgliedern, Rückmeldungen auf Bewerbungen sowie Vertragsverhandlungen. Diese Einzelerfahrungen haben einen besonders starken Einfluss auf die Wahrnehmung der Organisation.

c) Relevante Touchpoints der Phase Recruit

Zu den wichtigen Berührungspunkten dieser Phase, zählen digitale Bewerbungsplattformen, strukturierte Interviews mit Führungskräften und Vertretenden aus

Personalabteilungen sowie die Bereitstellung von Vertragsunterlagen mit zugehörigen Anschreiben. Sie bilden die zentralen Kontaktpunkte des Auswahlprozesses.

d) Einflussfaktoren in der Phase Recruit

Der Verlauf der Recruit-Phase wird maßgeblich durch drei Arten von Faktoren geprägt.

- Organisationale Einflussfaktoren beziehen sich insbesondere auf die Geschwindigkeit der Rückmeldungen, die Transparenz der Auswahlkriterien sowie die Professionalität der Kommunikation im Bewerbungsverlauf.
- Individuelle Einflussfaktoren ergeben sich aus der persönlichen Nervosität, dem Grad der Vorbereitung sowie den individuellen Karrierezielen der Talente.
- Kontextuelle Einflussfaktoren sind durch branchenübliche Auswahlverfahren sowie durch geltende rechtliche Rahmenbedingungen, etwa im Hinblick auf Antidiskriminierungsvorschriften, bestimmt.

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Recruit

- Chancen liegen in der Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch eine positive Candidate Experience – verstanden als die Gesamtheit der Erlebnisse und Wahrnehmungen von Bewerbenden im Kontakt mit einer Organisation während des Rekrutierungsprozesses - sowie im Aufbau von Vertrauen zwischen bewerbenden Talenten und Vertretenden der Organisation.
- Risiken lassen sich in langsamen Prozessen, intransparenter Kommunikation und unklaren Erwartungen finden.
- Gestaltungshebel sind klare Zeitpläne, individualisierte Kommunikation und ausführliches Feedback an Bewerbende - unabhängig vom Ausgang des Verfahrens.

f) Kurzfazit der Phase Recruit

Die Recruit-Phase ist oft der erste tiefere Einblick in Organisationen und prägt das Vertrauen maßgeblich. Eine wertschätzende, schnelle und transparente Kommunikation und Abwicklung wirkt sich direkt auf die Bindungsbereitschaft aus.

3.1.3. Onboard – Die Integrationsphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Onboard

Die Onboard-Phase beschreibt den strukturierten Prozess der Integration neuer Mitarbeitender in die Organisation. Ziel ist es, Rollen- und Aufgabenverständnis zu klären, soziale Einbindung zu fördern und die Leistungsfähigkeit zügig aufzubauen (vgl. Mosquera & Soares, 2024).

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Onboard

Der erste Arbeitstag, das persönliche Kennenlernen des Teams, erste Feedbackgespräche, erste gemeinsame Pausen, Übergabe von Arbeitsmitteln sowie die Einführung in digitale Systeme zählen zu den wichtigsten Momenten in der Onboard-Phase. Solche Schlüsselmomente prägen die emotionale Bindung an die Organisation.

c) Relevante Touchpoints der Phase Onboard

Zu den wiederkehrenden Berührungspunkten zählen das IT-Setup, die Erstellung und Umsetzung eines Einarbeitungsplans sowie das offizielle Vorstellen im künftigen Team. Diese Kontaktpunkte strukturieren den Integrationsprozess und vermitteln Orientierung.

d) Einflussfaktoren in der Phase Onboard

Die Onboard-Phase wird gleichermaßen durch organisationale, individuelle und kontextuelle Faktoren beeinflusst.

- Organisationale Einflussfaktoren betreffen besonders die Qualität der Einarbeitungsprozesse, die gelebte Willkommenskultur sowie die Klarheit der Rollen- oder Aufgabenschreibung.
- Individuelle Einflussfaktoren resultieren aus der Bereitschaft zur Anpassung, den persönlichen Eindrücken sowie der Motivation, ein Netzwerk innerhalb der Organisation aufzubauen.
- Kontextuelle Einflussfaktoren ergeben sich beispielsweise aus einem Branchenwechsel, den Dynamiken des Arbeitsmarkts oder regional-kulturellen Rahmenbedingungen.

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Onboard

- Chancen liegen in der schnellen Integration, in der Stärkung der Motivation und in der Minimierung von Frühfluktuation von Talenten.
- Risiken sind in Orientierungslosigkeit – sowohl von Vorgesetzten als auch Talenten, in Überforderung oder fehlender Einbindung zu finden.
- Gestaltungshebel befinden sich in strukturierten und ausführlichen Onboarding-Programmen, systematischer Mentorenschaft sowie

regelmäßigem wechselseitigen Feedback insbesondere in den ersten Monaten der Zusammenarbeit.

f) Kurzfazit der Phase Onboard

Eine gelungene Onboarding-Phase bildet die Basis für produktives Arbeiten und langfristige Bindung von Talenten an die Organisation. Sie schlägt eine Brücke zwischen Erwartung und realem Erleben.

3.1.4. Develop – Die Entwicklungsphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Develop

Die Develop-Phase zielt darauf, Kompetenzen der Talente auszubauen, ihre Potenziale zu fördern und die langfristige Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und umfasst daher alle Maßnahmen und Erlebnisse, die auf die Erweiterung fachlichen, motivationsorientierten und prozeduralen Wissens der Mitarbeitenden fokussieren (vgl. Bentum van, 2023, S. 113) **.**

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Develop

Relevante Momente in dieser Phase sind Zielvereinbarungs-, Feedback- und Entwicklungsgespräche, die Teilnahme an Trainings oder Projekten mit hohem Lernpotenzial sowie die Übernahme zusätzlicher oder neuer Verantwortlichkeiten. Solche Momente sind maßgeblich für die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden.

c) Relevante Touchpoints der Phase Develop

Zu den typischen, wiederkehrenden Berührungspunkten zählen in dieser Phase individuelle Entwicklungspläne, digitale Lernplattformen, interne Weiterbildungsangebote, sowie Job-Rotations- oder Coaching-Programme. Sie strukturieren den Entwicklungsprozess und geben Orientierung.

d) Einflussfaktoren in der Phase Develop

Auch in dieser Phase wirken unterschiedliche Rahmenbedingungen auf die Talententwicklung.

- Organisationale Faktoren betreffen den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen, den Aufbau einer positiven Lernkultur und vorhandene Möglichkeiten für Mobilität.
- Individuelle Faktoren sind Lernmotivation, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und persönliche Karriereziele der Talente.
- Kontextuelle Faktoren finden sich in technologischen Trends, branchenspezifischen Anforderungen sowie geltenden Zertifizierungsstandards.

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Develop

- Chancen liegen in der Bindungsstärkung durch Investition in Talente und in der Förderung der Innovationskraft.
- Risiken bestehen, wenn mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten zu Frustration, innerer Kündigung oder Abwanderung führen.
- Gestaltungshebel sind individualisierte Lernangebote, Job-Rotation und Mentoring-Programme sowie individualisierte Karrierepfade.

f) Kurzfazit der Phase Develop

Die Develop-Phase ist zentral für die dauerhafte Leistungsfähigkeit einer Organisation. Sie stärkt nicht nur die individuellen Kompetenzen der Talente, sondern wirkt auch maßgeblich als Bindungsinstrument.

3.1.5. Perform und Keep – Die Motivations- und Bindungsphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Perform und Keep

In der Perform und Keep-Phase befinden sich Talente in einer stabilen Beschäftigungsphase, die durch kontinuierliche Leistungserbringung gekennzeichnet ist. Ziel dieser Phase ist es, Motivation und Bindung dauerhaft auf hohem Niveau zu sichern und potenzieller Abwanderung vorzubeugen (vgl. Hillebrecht, 2021, S. 144-145).

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Perform und Keep

In dieser Phase sind die Anerkennung von Erfolgen, interne Beförderungen, Team- oder Organisations-Veranstaltungen, regelmäßige Feedbackgespräceh und die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle zu nutzen besonders prägende Momente. Sie beeinflussen die emotionale Bindung und die Zufriedenheit in starkem Maße.

c) Relevante Touchpoints der Phase Perform und Keep

Leistungsbewertungssysteme durch Führungskräfte und Personalabteilung, regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen und Benefits-Programme sind in der Perform und Keep-Phase wichtige Berührungspunkte. Sie tragen zur Aufrechterhaltung von Motivation bei.

d) Einflussfaktoren in der Phase Perform und Keep

Der Verlauf dieser Phase ist durch nachfolgend beschriebene Faktoren bestimmt.

- Organisationale Faktoren wie die Ausgestaltung von Anerkennungs- und Belohnungssystemen, die Qualität der Führung sowie die vorhandenen

Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten prägen diese Phase in besonderem Maße.

- Individuelle Faktoren sind in den persönlichen Karriereambitionen, der jeweiligen Lebenssituation und Work-Life-Balance-Überzeugungen zu finden.
- Kontextuelle Faktoren liegen in der Attraktivität des Arbeitsmarkts, Jobangeboten von Extern und den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Perform und Keep

- Chancen sind in einer hohen Produktivität, langfristigen Bindung zu finden, ebenso darin, Mitarbeitende als Botschafter:innen für die Arbeitgeberattraktivität zu gewinnen.
- Risiken ergeben sich durch Leistungsabfall, innere Kündigung oder das Austreten von Schlüsselkräften.
- Gestaltungshebel sind in kontinuierlichem Feedback, individuellen Entwicklungsperspektiven und der aktiven Beteiligung an maßgeblichen Entscheidungen zu finden.

f) Kurzfazit der Phase Perform und Keep

Die Perform und Keep-Phase entscheidet maßgeblich über Fluktuationsraten und Teamstabilität. Eine kontinuierliche Pflege der Mitarbeitendenbeziehung ist daher essenziell für nachhaltige Bindung von Talenten.

3.1.6. Exit – Die Austrittsphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Exit

Die Zeitspanne zwischen dem offiziellen Kündigungszeitpunkt und dem letzten Arbeitstag des Talents wird als Exit-Phase bezeichnet. Ziel dieser Phase ist es, den Austritt professionell, fair und wertschätzend zu gestalten, um einen positiven Eindruck zu hinterlassen und das zukünftige Verhältnis zwischen Organisation und Talent zu sichern – auch im Hinblick auf die Organisation verbleibenden Mitarbeitenden (vgl. Spaeth, 2024, S. 1-23).

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Exit

Besonders prägende Momente, auf die es ankommt, sind das Kündigungsgespräch, das Exit-Interview, das letzte Team-Meeting und Verabschiedungsrituale. Diese Erlebnisse prägen in besonderem Maße, wie Talente die Organisation in Erinnerung behalten.

c) Relevante Touchpoints der Phase Exit

Typische Touchpoints in dieser Phase sind strukturierten Exit-Gespräche mit der Personalabteilung oder Führungskräften, organisierte Wissenstransferprozesse im Team, die Abwicklung formaler Austrittsunterlagen sowie die abschließende Mitteilung an das erweiterte Team. Diese Kontaktpunkte geben dem Austritt einen klaren Rahmen und tragen zur Schaffung von Klarheit und Sicherheit bei.

d) Einflussfaktoren in der Phase Exit

Auch der Verlauf der Exit- Phase ist durch verschiedene Rahmenbedingungen gleichermaßen bestimmt.

- Organisationale Faktoren liegen in der Qualität der Wissensübergabe, in der gelebten Wertschätzungskultur und der Reaktion auf die Kündigung.
- Individuelle Faktoren ergeben sich aus der emotionalen Bindung an die Organisation, den persönlichen Austrittsgründen sowie der zukünftigen Karriereplanung der Talente.
- Kontextuelle Faktoren beziehen sich in dieser Phase insbesondere auf die aktuelle Arbeitsmarktsituation sowie branchenspezifische Entwicklungen.

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Exit

- Chancen sind sowohl in einem positiven internen Employer Branding zu finden als auch im Aufbau langfristiger Netzwerkbeziehungen.
- Risiken bestehen insbesondere in negativen Arbeitgeberbewertungen sowie im Vertrauensverlust bei den verbleibenden Mitarbeitenden.
- Als Gestaltungshebel sind offenes Feedback, strukturiere Exit-Prozesse sowie wertschätzende Abschiedsrituale zu sehen.

f) Kurzfazit der Phase Exit

Die Exit-Phase wirkt stark nach Innen in die Organisation und prägt zugleich das Arbeitgeberimage. Eine professionell gestaltete Exit Phase kann Perspektiven für eine künftige Zusammenarbeit eröffnen und die Bindung über das bisherige Arbeitsverhältnis hinaus stärken.

3.1.7. Alumni – Die Ehemaligenphase

a) Kurzbeschreibung und Zielsetzung der Phase Alumni

Die Alumni-Phase beginnt nach dem formalen Austritt, wenn ehemalige Mitarbeitende weiterhin als Teil des organisationalen Netzwerks betrachtet werden. Ziel ist es, Kontakt zu halten, Bewerberempfehlungen zu generieren und potenzielle Reboardings zu ermöglichen (vgl. Spaeth, 2024, S. 11).

b) Ausgewählte Moments that Matter in der Phase Alumni

Zu den prägenden Momenten in dieser Phase zählen beispielsweise Einladungen zu Alumni-Veranstaltungen, der Erhalt von Unternehmensupdates, persönliche Kontaktaufnahmen oder konkrete Kooperationsangebote. Solche Ereignisse festigen das Zugehörigkeitsgefühl auch über das formale Arbeitsverhältnis hinaus.

c) Relevante Touchpoints der Phase Alumni

Alumni-Netzwerke, Social-Media-Kanäle der Organisation und persönliche Kontaktpflege durch ehemalige Führungskräfte sind wiederkehrende Berührungspunkte, die die Beziehung zwischen Alumni und Organisation strukturieren.

d) Einflussfaktoren in der Phase Alumni

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, die auf die Alumni-Phase einwirken sind auch in dieser Phase vielseitig.

- Organisationale Faktoren umfassen strukturierte Alumni-Programme sowie etablierte Kommunikationsabläufe.
- Zu den individuellen Faktoren zählen die persönliche Verbundenheit mit der Organisation, die Motivation zur Netzwerkarbeit sowie die aktuelle berufliche Entwicklung des Talents.
- Kontextuelle Faktoren liegen in der regionalen Bindung, im Fachkräftemangel sowie in branchenspezifischen Netzwerken zu sehen.

e) Chancen, Risiken und Gestaltungshebel in der Phase Alumni

- Chancen bestehen durch eine positive Mundpropaganda, die auf die Arbeitgebermarke wirkt, weiter im Zugang zu neuen Talenten sowie im Wissenstransfer zwischen Talent und Organisation.
- Risiken entstehen bei vernachlässigter Kontaktpflege.
- Gestaltungshebel sind Alumni-Portale und -Programme, exklusive Alumni-Events sowie persönliche Wertschätzungskontakte.

f) Kurzfazit der Phase Alumni

Die Alumni-Phase eröffnet Chancen für langfristige und wechselseitig vorteilhafte Beziehungen. Ihre Wirkung entfaltet sich insbesondere dann, wenn der Austritt positiv gestaltet wurde und eine emotionale Verbindung zur Organisation gepflegt wird.

Die in Kapitel 3.1 vorgenommene Analyse hat gezeigt, dass jede Phase des Talent Life Cycles durch spezifische Erlebnismomente geprägt ist, die das Erleben von Motivation, Bindung und Leistungsbereitschaft maßgeblich beeinflussen. Besonders deutlich wurde

hierbei, dass Touchpoints als Schnittstellen die Brücke zwischen organisationaler Wirklichkeit und individuelle Wahrnehmung bauen. Sie stellen damit zentrale Ansatzpunkte dar, an denen die Gestaltung der Employee Experience wirksam ansetzt.

Vor diesem Hintergrund richtet sich das folgende Kapitel 3.2 auf die Analyse der Touchpoints in den Talent Life Cycle Phasen. Ziel ist dabei, die für die Employee Experience besonders wirksamen Berührungspunkte herauszuarbeiten und Gestaltungsimplikationen abzuleiten. Dabei wird eine Verbindung zwischen der phasenorientierten Betrachtung aus Kapitel 3.1 und der übergeordneten Frage nach Gestaltungsfaktoren der später folgenden Kapitel hergestellt.

3.2. Touchpoints im Talent Life Cycle und ihre Relevanz für die Employee Experience

Touchpoints bezeichnen im Kontext der Employee Experience konkrete Interaktionspunkte zwischen Talenten und Organisationen, an denen Erlebnisse entstehen und wahrgenommen werden. Sie beinhalten Werkzeuge, Systeme und Menschen, mit denen Talente in den Organisationen arbeiten (vgl. Bridger & Gannaway, 2024, S. 170-171). Ihre Qualität beeinflusst maßgeblich, ob Erwartungen erfüllt werden und daraus positive oder negative Emotionen entstehen. Um diese Vielfalt systematisch zu ordnen greift Jacob Morgan (vgl. Morgan, 2017, S. 201-207) das Konzept der „Moments that Matter“ auf und unterscheidet dabei drei Typen besonders prägender Erlebnisse, die im Folgenden näher erläutert werden:

Der erste Typ umfasst **bestimmte** Momente im Leben von Talenten, die mit hoher Wahrscheinlichkeit von einem großen Teil der Belegschaft als bedeutend wahrgenommen werden. Beispiele hierfür sind der erste Arbeitstag, die Heirat des Partners oder die Beförderung in eine neue Position.
Der zweite Typ beschreibt **fortlaufende** Momente, die sich im Verlauf der Interaktion mit Führungskräften oder Teammitgliedern ergeben und nicht planbar sind. Beispiele sind ein unerwartetes Lob durch Vorgesetzte vor dem Team, das freiwillige Übernehmen einer unangenehmen Aufgabe durch ein Teammitglied oder eine spontane Empfehlung für eine neue Tätigkeit. Charakteristisch sind hierbei spontane Formen der Wertschätzung und Anerkennung, die Erfahrung von Unterstützung in schwierigen Situationen, sowie alltägliche zwischenmenschliche Gesten.

Der dritte Typ umfasst **geschaffene** Momente wie Teambuilding-Veranstaltungen oder unternehmensweite Sommerfeste. Solche Momente werden kreiert, weil Organisation und Mitarbeitende sie als bedeutend oder situativ notwendig erachten.

Morgans Typologie der „Moments that Matter" liefert wertvolle Impulse für das Verständnis besonders prägender Erlebnisse von Talenten und unterstützt in der Organisationsentwicklung beim Designprozess der Employee Experience. Für eine umfassendere Analyse der Employee Experience erscheint es sinnvoll, Touchpoints nicht nur nach der Art des Moments, sondern - in Anlehnung an Vorgehensweisen aus dem Customer Journey Mapping (vgl. Schuster & Schulte, 2024, S. 148) - auch nach ihrer inhaltlichen Wirkung zu unterscheiden. Im Folgenden werden daher drei Kategorien vorgeschlagen: funktionale, emotionale und soziale Touchpoints. Diese können in allen Phasen des Talent Life Cycles auftreten, wirken jedoch mit unterschiedlicher Intensität auf die Employee Experience.

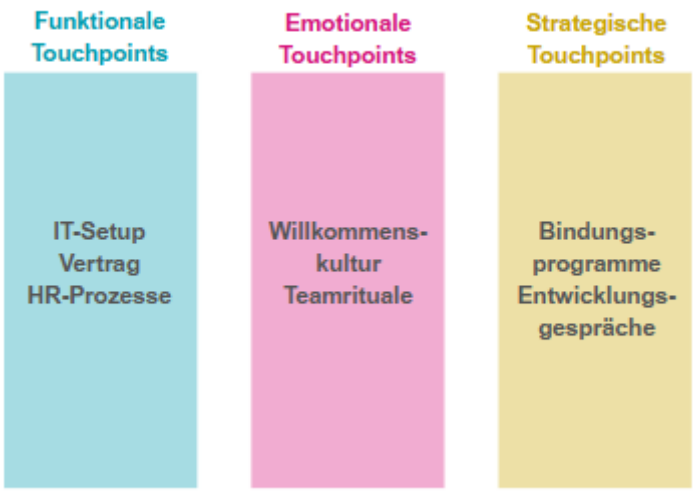

Abbildung 2: Touchpoints im Talent Life Cycle - eigene Darstellung

3.2.1. Funktionale Touchpoints

Funktionale Touchpoints sichern Prozesseffizienz, Orientierung und Handlungsfähigkeit. Sie adressieren primär rationale Erwartungen von Talenten hinsichtlich Transparenz, Struktur und Verlässlichkeit. Sie sind also nötig, jedoch selten positiv prägend im Sinne von emotional herausragenden Erlebnissen von Talenten. Sie können allerdings negativ prägend sein, wenn sie nicht professionell und stark nutzerorientiert designt sind.

Beispiele:

- In der Recruit-Phase entscheidet die Benutzerfreundlichkeit eines Bewerbungsportals über den wahrgenommenen Professionalisierungsgrad der Organisation. Eine mangelhafte Usability führt zu Abbrüchen oder negativer Candidate Experience (vgl. Chapman, Carroll, Uggerslev, & Jones, 2005).
- In der Onboard-Phase prägt die rechtzeitige Bereitstellung von IT-Zugängen, physischem Arbeitsplatz und Arbeitsmitteln den ersten Eindruck. Sie sichert die Handlungsfähigkeit neuer Talente.
- In der Perform und Keep-Phase ist der Überblick zu Weiterbildungsangeboten auf internen Human Ressources Plattformen relevant zur Orientierungsgebung und Bindung an die Organisation.
- In der Exit-Phase sind nutzerfreundliche Systeme relevant, die einen klaren Überblick zu letztem Arbeitstag und das Austrittsprocedere bieten.

3.2.2. Emotionale Touchpoints

Emotionale Touchpoints sind Interaktionen mit hohem Beziehungs- und Vertrauenspotenzial. Aufbauend auf der *Affective Events Theory* - die davon ausgeht, dass konkrete Ereignisse im Arbeitsalltag emotionale Reaktionen auslösen, die wiederum Einstellung und Verhaltensweisen von Mitarbeitenden prägen - sind gerade diese Momente entscheidend für Zufriedenheit, Bindung und Motivation von Talenten (vgl. Weiss & Cropanzano, 1996). Sie haben einen direkten Einfluss auf die Employee Experience und sind daher von hoher Relevanz.

Beispiele:

- In der Onboarding Phase haben persönliche Begrüßungen durch Führungskräfte eine stark identitätsstiftende Wirkung und fördern die emotionale Einbindung neuer Talente wesentlich. Dieser *Moment that Matters* ist insbesondere im Hinblick auf die Vermeidung früher Kündigungen relevant, da die Begrüßung durch Führungskräfte einen starken Einfluss auf die Kündigungsabsicht ausübt - vor allem bei Männern. (vgl. Mosquera & Soares, 2024, S. Abstract).
- Für Frauen hingegen erweist sich in der Onboarding Phase das wahrgenommene Wohlbefinden am Arbeitsplatz als stark prägend für die Absicht das Unternehmen früh wieder zu verlassen. Relevante Touchpoints sind hier Buddy-Programme durch erfahrene Teammitglieder oder die frühe Einbindung in informelle Austauschformate wie gemeinsame Kaffeepausen.

3.2.3. Strategische Touchpoints

Strategische Touchpoints wirken langfristig. Sie prägen das Arbeitgeberimage, den Ruf der Organisation auf dem Talentmarkt, die Integration in die Organisation sowie Bindung und Identifikation mit ihr.

Beispiele:

- In der Onboarding- Phase stellen strukturierte Onboarding-Programme und formale Mentoring-Programme strategische Touchpoints dar, die weniger auf den unmittelbaren Moment, sondern stärker auf eine langfristige Integration und Bindung ausgerichtet sind.
- Social-Media-Auftritte, Employer-Branding-Kampagnen oder Corporate Ambassador-Programme sind Touchpoints, die zeitverzögert, jedoch beständig auf die Marktpositionierung einer Organisation wirken.

3.2.4. Wirkdimensionen auf die Employee Experience

In den Kapiteln 3.2.1 bis 3.2.3 wurden Kategorien von Touchpoints im Talent Life Cycle dargestellt. Entscheidend ist jedoch nicht nur ihre Analyse im Einzelnen, sondern vor allem ihre langfristige Wirkung auf Talente und Organisation. Im organisationsentwicklerischen Kontext lassen sich drei zentrale Wirkdimensionen unterscheiden, die phasenübergreifend prägend sind:

a) **Erwartungskonsistenz – die erste Wirkdimension**

   Eine zentrale Dimension der EX liegt in der Kongrenz zwischen den in den frühen Phasen des Talent Life Cycles geweckten Erwartungen und der späteren Einlösung. Werden in der Recruit-Phase gemachte Zusagen nicht eingelöst, entsteht ein Erwartungsbruch, der den Vertrauensaufbau massiv stört (vgl. Wisotzky, 2023, S. 74;109). Solche Widersprüche lassen sich organisationsentwicklerisch als Störungen im Sinne des psychologischen Vertrags (vgl. Rigotti, Schröder, Macco, Badura, & Klose, 2009, S. 157) deuten. Sowohl Versprechen, als auch unausgesprochene Erwartungen bilden eine Art stillen Vertrag, dessen Verletzung zu Demotivation, Krankheit und erhöhter Fluktuation führen kann. Erwartungskonsistenz benötigt daher konsistente Kommunikation sowie Feedbackschleifen, die sicherstellen, dass Employer Branding, Recruiting-Botschaften und Arbeitsrealität übereinstimmen.

b) **emotionale Bindung – die zweite Wirkdimension**

   Aufbauend auf der *Affective Events Theory* (vgl. Weiss & Cropanzano, 1996) wirken emotionale Erlebnisse wie spontane Wertschätzung oder Anerkennungsrituale besonders in der Perform- und Keep-Phase stark auf Motivation und Loyalität.

Daraus folgt, dass Führungskräfte und Teams aktiv Erlebnisse gestalten und eine ausgeprägte Feedbackkultur fördern müssen, um emotionale Bindung im Rahmen der EX zu stärken. Organisationsentwicklerisch bedeutet dies, dass Führungskräfte und Team-Mitglieder auch Rolleninhaber und Designer von Erlebnissen sind.

c) **langfristige Identifikation – die dritte Wirkdimension**
Die nachhaltige Beziehung zwischen Talent und Organisation entsteht durch gezielte Entwicklungspfade in der Develop-Phase sowie durch strukturierte Alumni-Programme nach der Exit-Phase. Neben formalen Angeboten sind auch Wertepassung und Sinnstiftung entscheidend. Organisationsentwicklerisch bedeutet dies, Lernpfade, Wertearbeit und Netzwerke so zu designen, dass Identifikation auch über die aktive Beschäftigung hinaus möglich bleibt.

Kurzfazit

Die Analyse der Wirkdimensionen zeigt, dass Touchpoints im Talent Life Cycle nicht nur situativ wirken, sondern nachhaltig Vertrauen, Identifikation und Motivation beeinflussen. Erwartungskonsistenz, emotionale Bindung und langfristige Identifikation verdeutlichen, dass Employee Experience im organisationsentwicklerischen Kontext ein strategisches Gestaltungsfeld darstellt. Darauf aufbauend werden im folgenden Kapitel Gestaltungsimplikationen entwickelt, die Touchpoints als zentrale Hebel der Organisationsgestaltung verstehen.

3.2.5. Gestaltungsimplikationen

Die Untersuchung der Touchpoints und ihrer Wirkdimensionen macht deutlich, dass eine positive Employee Experience nicht nur durch die Optimierung einzelner Interaktionen entsteht, sondern vielmehr durch deren systematisches Zusammenspiel. Daraus lassen sich drei - organisationsentwicklerischer Perspektive besonders relevante - Gestaltungsprinzipien ableiten.

- **Kohärenz sichern:** Erwartungskonsistenz entsteht, wenn Erlebnisse und Kommunikation über alle Phasen hinweg stimmig sind. Sowohl Employer Branding, Recruiting und Arbeitsrealität, als auch strukturelle Feedbackschleifen sind also inhaltlich aufeinander abzustimmen.
- **Integration fördern:** Langfristige Identifikation entsteht nicht durch Einzel-Maßnahmen, sondern durch Touchpoints, die entlang des Talent Life Cycles orchestriert sind. Funktionale Effizienz, emotionale Nähe und strategische Ausrichtung

sind miteinander zu verknüpfen, damit eine nachhaltig konsistente Employee Experience entstehen kann.

- **Moments that Matter bewusst gestalten:** Emotionale Bindung wird in Schlüsselmomenten gebildet. Interviews, Day One oder Exit-Gespräch wirken langfristig nach und müssen bewusst designt und mit positiven Emotionen verbunden sein. Hier zeigt sich die Bedeutung von Führungskräften und Team-Mitgliedern als Schlüsselfiguren für emotionale Erlebnisse.

Damit werden Touchpoints als Einflussfaktoren verstanden, die Bindung und Motivation über den gesamten Talent Life Cycle hinweg prägen. Im folgenden Kapitel 3.3 werden diese daher systematisiert und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Gestaltung einer konsistenten Employee Experience betrachtet.

3.3. Einfluss- und Gestaltungsfaktoren der Employee Experience im Talent Life Cycle

Die Wirkung einzelner Touchpoints im Talent Life Cycle entfaltet sich nicht isoliert, sondern stets im Zusammenspiel mit Rahmenbedingungen, die bestimmen, wie Erlebnisse interpretiert und bewertet werden. Diese Faktoren lassen sich drei Ebenen zuordnen – der organisationalen, der individuellen und der kontextuellen Ebene. Im Folgenden werden diese Ebenen systematisiert und durch theoretische Ansätze wie auch praxisnahe Beispiele eingeordnet.

Abbildung 3: Einfluss- und Gestaltungsfaktoren - eigene Darstellung

3.3.1. Organisationale Einfluss- und Gestaltungsfaktoren

Auf organisationaler Ebene prägen kulturelle, strukturelle und führungsbezogene Faktoren die Employee Experience.

Kulturelle Faktoren

Die gelebte Kultur beeinflusst maßgeblich, wie Talente organisationale Botschaften auslegen und ob Vertrauen entsteht. Der Psychological-Contract-Ansatz (vgl. Rigotti, Schröder, Macco, Badura, & Klose, 2009, S. 157) verdeutlicht, dass Menschen – also auch Talente im Talent Life Cycle - auf Basis organisationaler Kommunikation implizite Erwartungen entwickeln. Werden diese an Touchpoints erfüllt, hat dies stärkenden Einfluss auf Vertrauen und Bindung. Abweichungen hingegen erzeugen Brüche im psychologischen Vertrag. So wirkt es zum Beispiel bestärkend, wenn Mitarbeitende nach einer erfolgreich beendeten Projektphase zeitnah positives Feedback von der Führungskraft erhalten. Bleibt dieses Feedback jedoch aus, kann der Eindruck entstehen, der Einsatz wäre selbstverständlich, was zu sinkender Motivation führen kann.

Strukturelle Faktoren

Prozesse, Kommunikationswege und technologische Systeme bestimmen maßgeblich, ob Touchpoints professionell erlebt werden. Die Service-Profit-Chain (vgl. Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) betont die Wechselwirkung zwischen internen Prozessen, Mitarbeitererleben und externem Markterfolg. Ein ineffizientes IT-System im Vertriebsinnendienst führt beispielsweise dazu, dass Kundenanfragen nur langsam beantwortet werden können. Das erzeugt Frustration bei Mitarbeitenden und wirkt zugleich negativ auf die Servicequalität und Kundenzufriedenheit.

Führungsverhalten

Die EX wird in besonderem Maße durch Führung geprägt. Ansätze wie *Servant Leadership* – verstanden als dienendes Führungsverhalten, das die Bedürfnisse der Talente in den Mittelpunkt stellt – und *Transformational Leadership* – das auf Inspiration, Sinnstiftung und die Entwicklung individueller Potenziale zielt – verdeutlichen die Bedeutung von Empowerment und Sinnvermittlung. Gerade an kritischen Touchpoints wie im Onboarding entscheiden Führungskräfte durch ihr Verhalten, ob Erwartungen bestätigt oder enttäuscht werden. Während fehlende Anerkennung oder unschlüssige Kommunikation Vertrauen und Motivation mindern, stärken authentische Führungsimpulse positive Erlebnisse.

3.3.2. Individuelle Einfluss- und Gestaltungsfaktoren

Individuelle Faktoren betreffen die Erwartungen, Werte und Bedürfnisse der Talente, die bestimmen, wie Touchpoints interpretiert werden.

Erwartungshaltungen und Werte

Unterschiedliche Wertvorstellungen - etwa die Suche nach Sinn oder generationenspezifische Prägungen - beeinflussen, wie Talente organisationale Angebote wahrnehmen. Jüngere Generationen erwarten häufig flexible Modelle und Sinnorientierung, während andere stärker auf Stabilität oder klare Karrierewege achten.

Lebensphasen und Biografien

Die Bedeutung von Touchpoints variiert mit der Lebenssituation. Mitarbeitende in frühen Karrierephasen legen Wert auf Entwicklungschancen und Feedback, während Personen mit familiären Verpflichtungen Flexibilität und Work-Life-Balance priorisieren. Auch biografische Erfahrungen, etwa aus früheren Arbeitgeberkontexten, wirken als Filter für neue Erlebnisse.

Psychologische Grundbedürfnisse

Nach der *Self-Determination Theory* (vgl. Ryan & Deci, 2000) entsteht Motivation dann, wenn Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit erfüllt werden. Touchpoints, die diese Bedürfnisse ansprechen, fördern Bindung und Motivation. Ein konstruktives Feedbackgespräch vermittelt Mitarbeitenden Kompetenz, flexible Arbeitszeiten ermöglichen Selbstbestimmtheit.

Prägende Ersterlebnisse

Der *Primacy- Effekt* (vgl. Ullrich, Stroebe, & Hewstone, 2023, S. 76) erklärt, dass frühe Erlebnisse besonders prägend sind und nachhaltig wirken. So wird eine persönliche und zeitnahe Eingangsbestätigung nach einer Bewerbung als positives Signal für Wertschätzung und Professionalität gewertet. Eine verspätete oder automatisierte Antwort vermittelt hingegen Desinteresse - selbst, wenn spätere Onboarding-Prozesse positiv verlaufen.

3.3.3. Kontextuelle Einfluss- und Gestaltungsfaktoren

Kontextuelle Faktoren umfassen Rahmenbedingungen, die außerhalb der direkten Gestaltungsmacht einer Organisation liegen, dennoch entscheidend prägen, welche Erwartungen Talente an Touchpoints herantragen.

Technologische Entwicklungen

Der Einsatz von KI-basierten Recruiting-Systemen verändert die Erwartungshaltungen von Talenten. Während Automatisierung Schnelligkeit und Transparenz zeigen kann, wird der intransparente oder datenschutzrechtlich fragwürdige Einsatz solcher Systeme kritisch bewertet.

Rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Nach der *Institutional Theory* (vgl. Berthod, 2016) passen sich Organisationen an normative und gesellschaftliche Erwartungen an, um Legitimität zu sichern. Gesellschaftliche Trends wie Diversität und Inklusion, Nachhaltigkeit oder Gendergerechtheit erzeugen Druck auf Organisationen, Touchpoints - etwa in der Recruit-Phase oder in Employer-Branding-Maßnahmen - so zu gestalten, dass sie diesen gesellschaftlichen Entwicklungen entsprechen.

Branchen und Standortfaktoren

Auch branchenspezifische Standards, Tarifbindungen oder regionale Arbeitsmärkte setzen Rahmenbedingungen, die die Employee Experience beeinflussen. So unterschieden sich Erwartungen an Sicherheit, Entwicklungschancen oder Arbeitsumgebungen je nach Branche und Standort erheblich.

3.3.4. Zwischenfazit

Die Analyse der organisationalen, individuellen und kontextuellen Einflussfaktoren verdeutlicht, dass Touchpoints im Talent Life Cycle stets im Zusammenspiel von Strukturen, Erwartungen und externen Trends wirken. Spannungsfelder sind dabei unvermeidlich - etwas zwischen organisationaler Effizienz und individuellen Bedürfnissen nach Autonomie oder zwischen technologischem Fortschritt und gesellschaftlichen Erwartungen nach Transparenz.

Kapitel 3.4 systematisiert diese zentralen Gestaltungsspannungen und zeigt, dass eine wirksame EX weniger durch die Optimierung einzelner Faktoren entsteht, sondern durch das balancierte Management widersprüchlicher Anforderungen.

3.4. Gestaltungsspannungen und Herausforderungen entlang des Talent Life Cycles

Die folgenden Ausführungen betrachten zentrale Spannungsfelder, die sich in den verschiedenen Phasen des Talent Life Cycles zeigen und die Gestaltung der Employee Experience maßgeblich beeinflussen.

3.4.1. Standardisierung versus Individualisierung

Ein zentrales Spannungsfeld in der Gestaltung der Employee Experience betrifft das Verhältnis von Standardisierung und Individualisierung.

Standardisierte Prozesse ermöglichen es Organisationen, den Talent Life Cycle effizient, skalierbar und qualitätsgesichert zu gestalten. So sichern etwa einheitliche Onboarding-Programme oder standardisierte Recruiting-Verfahren Vergleichbarkeit und Transparenz. Standardisierung erfüllt zudem eine Steuerungsfunktion, indem sie organisationale Erwartungen und Abläufe klar strukturiert und dadurch Handlungsfähigkeit gewährleistet.

Demgegenüber fordern Talente zunehmend individualisierte Erlebnisse, die auf ihre spezifischen Erwartungen, Werte und Lebenssituationen zugeschnitten sind. Empirische Studien zeigen, dass insbesondere personalisierte Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Develop-Phase die Bindung signifikant erhöhen (vgl. Ryan & Deci, 2000). Auch im Recruiting wird die Candidate Experience stärker positiv bewertet, wenn Kommunikation individuell und auf die jeweilige Bewerberperson eingeht, statt ausschließlich standardisiert und automatisiert zu erfolgen.

Die Herausforderung besteht darin, beide Logiken in Balance zu bringen. Einerseits sind standardisierte Strukturen notwendig, um Prozesse konsistent und rechtssicher zu gestalten. Andererseits kann eine übermäßige Standardisierung zu Entfremdung führen, da Talente ihre individuellen Bedürfnisse und Werte nicht ausreichend berücksichtigt sehen. Eine zu starke Individualisierung birgt wiederum das Risiko von Ineffizienz, Intransparenz und Ungleichbehandlung.

Beispiel: Während ein strukturiertes Onboarding-Programm eine gemeinsame Basis schafft, erhöht die zusätzliche Möglichkeit individueller Mentor:innen-Auswahl die emotionale Bindung und Wahrnehmung von Passung. Ähnlich verhält es sich in der Develop-Phase: Standardisierte Trainings sichern Mindestkompetenzen, während maßgeschneiderte Entwicklungspläne das Engagement einzelner Talente fördern.

Damit zeigt sich: Eine produktive Spannung entsteht dort, wo standardisierte Elemente den organisatorischen Rahmen bilden, Individualisierung aber gezielt eingebaut wird, um Motivation und Bindung zu fördern. Erfolgreiches Employee Experience Design erfordert daher eine hybride Logik, die Effizienz und Skalierbarkeit mit Personalisierung und Flexibilität kombiniert.

3.4.2. Effizienz versus Wertschätzung

Ein weiteres Spannungsfeld in der Gestaltung der Employee Experience entsteht zwischen den Anforderungen nach Effizienzsteigerung und dem Bedürfnis nach Wertschätzung.

Aus organisationaler Sicht ist Effizienz im Talent Life Cycle ein zentrales Ziel. Digitale Bewerbungsportale, automatisierte Kommunikationstools oder standardisierte Feedbackprozesse ermöglichen es, große Bewerber- und Mitarbeitendengruppen mit geringem Ressourceneinsatz zu betreuen. Insbesondere in der Recruit-Phase bietet Automatisierung den Vorteil schneller Reaktionszeiten und geringerer Prozesskosten. Effizienz ist damit nicht nur eine ökonomische Notwendigkeit, sondern auch ein Wettbewerbsvorteil, wenn es um die Geschwindigkeit im „War for Talent“ geht.

Für Talente hingegen steht häufig die Erfahrung von Wertschätzung und individueller Beachtung im Vordergrund.

Die Herausforderung liegt darin, dass hohe Effizienzpotenziale häufig mit einer Entpersonalisierung von Prozessen einhergehen. Ein Chatbot kann Informationen schnell bereitstellen, jedoch nicht dieselbe emotionale Wirkung entfalten wie ein persönliches Gespräch. Umgekehrt ist eine ausschließlich persönliche Betreuung für große Organisationen oft nicht realistisch und ökonomisch kaum tragfähig.

Beispiel: Ein automatisiertes Bewerbungsportal sichert die schnelle Abwicklung von Prozessen. Ergänzt durch individuelle Rückmeldungen durch Recruiter:innen kann jedoch gleichzeitig Wertschätzung vermittelt werden. In der Perform-&-Keep-Phase können digitale Tools wie Pulsbefragungen Effizienz sichern, während ergänzende persönliche Feedbackgespräche die emotionale Dimension adressieren.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer doppelten Logik: Prozesse sollten so gestaltet werden, dass Effizienzgewinne realisiert werden können, gleichzeitig aber an den kritischen „Moments that Matter“ gezielt persönliche Wertschätzung integriert wird. Nur wenn beide Dimensionen in Balance stehen, entfaltet die Employee Experience nachhaltige Wirkung auf Motivation und Bindung.

3.4.3. Kurzfristige Kostenorientierung versus langfristige Bindung

Ein zentrales Spannungsfeld ergibt sich aus der Gegenüberstellung von kurzfristiger Kostenorientierung und der langfristigen Investition in Bindung und Motivation.

Organisationen stehen unter permanentem Druck, Kosten zu kontrollieren und Effizienzsteigerungen nachzuweisen. Besonders in wirtschaftlich angespannten Phasen rücken Personalmaßnahmen, die nicht unmittelbar produktivitätssteigernd wirken, schnell in den

Fokus von Einsparungen. Trainingsbudgets, Employer-Branding-Kampagnen oder Alumni-Programme erscheinen auf den ersten Blick als verzichtbare Kostenblöcke.
Langfristig betrachtet haben Investitionen in die Employee Experience jedoch einen hohen strategischen Wert. Weiterbildung, Entwicklungsprogramme und Karrierepfade erhöhen das Human Capital als „ein Bestandteil der unternehmerischen Kapitalressourcen“ (vgl. Birri, 2014, S. 19) von Mitarbeitenden, was wiederum Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsposition stärkt. Gallup-Studien belegen zudem, dass sich insbesondere auch Weiterbildungen für Führungskräfte lohnen, da sie direkt auf den Rückgang innerer Kündigungen und damit auf die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen auswirken (vgl. Nink & Sinyan, 2025, S. 9).
Die Herausforderung für Organisationen besteht darin, die ökonomische Logik kurzfristiger Kostenkontrolle mit der Logik langfristiger Bindung zu verbinden. Einseitige Sparmaßnahmen gefährden Motivation und Loyalität, während langfristige Investitionen oft erst zeitverzögert Erträge bringen und damit intern schwer zu legitimieren sind.
Ein Beispiel hierfür ist die Kürzung von Weiterbildungsbudgets, die kurzfristig Kosten reduzieren kann, jedoch mittelfristig zu einem Verlust an Entwicklungsperspektiven und steigender Abwanderungsbereitschaft führt. Umgekehrt kann ein aktives Alumni-Netzwerk einen operativen Wert beitragen im Sinne der Unterstützung bei der Personalgewinnung oder auch als „Wissensmanagement für Marketing und Vertrieb“ (vgl. Schwägerl, 2016, S. 33), dass solche Investitionen den Talentpool erweitern und Reboarding ermöglichen - Effekte, die erst langfristig sichtbar werden.
Daraus folgt, dass nachhaltiges Employee-Experience-Design eine Balance zwischen kurzfristiger Ressourcenallokation und langfristiger Investitionslogik benötigt. Strategisches Personalmanagement sollte deshalb Vorgehen entwickeln, um die mittel- und langfristigen Effekte von Bindungsmaßnahmen messbar zu machen und so ihre Legitimität im organisationalen Alltag zu sichern.

3.4.4. Organisationale Kultur versus externe Marktanforderungen

Ein weiteres Spannungsfeld entsteht im Verhältnis von organisationaler Kultur und externen Marktanforderungen. Unter organisationaler Kultur werden Werte, Normen und Routinen verstanden, die sich über längere Zeiträume herausbilden, Orientierung und Identität stiften, zugleich jedoch gegenüber Veränderungen eine gewisse Trägheit aufweisen. Kühl beschreibt Organisationskultur als „Verhaltenserwartungen, die nicht über Entscheidungen festgelegt wurden, sondern, die sich langsam eingeschlichen haben“ (vgl. Kühl, Organisationskulturen beeinflussen - Eine sehr kurze Einführung, 2018, S. 9).
Die gewachsene Organisationskultur trifft auf veränderte Erwartungen externer

Anspruchsgruppen, insbesondere von Talenten, die verstärkt Wert auf Diversität, Nachhaltigkeit und flexible Arbeitsformen legen.

Die Systemtheorie organisationalen Lernens (vgl. Senge, 2017, S. 310-313) betont, dass Organisationen ihre Überlebensfähigkeit sichern, indem sie externe Impulse aufnehmen und kontinuierlich lernen. Gleichzeitig weist Schreyögg (vgl. Schreyögg, Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 2008, S. 405) darauf hin, dass tief verankerte kulturelle Muster nicht beliebig veränderbar sind und zu schnelle oder instrumentelle Anpassungen die interne Glaubwürdigkeit gefährden können. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Bewahrung kultureller Identität und der Fähigkeit, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren.

Ein Beispiel hierfür ist eine Organisation mit stark hierarchisch geprägter Kultur, die von Bewerbenden als unattraktiv wahrgenommen wird, wenn diese flachen Strukturen und Mitgestaltungsmöglichkeiten erwarten. Umgekehrt kann ein vorschnelles Diversity-Branding nach außen unglaubwürdig wirken, wenn es intern nicht durch entsprechende Praktiken und Routinen getragen wird.

Die zentrale Herausforderung besteht daher darin, organisationale Kultur zu stabilisieren und gleichzeitig selektiv externe Erwartungen zu integrieren. In diesem Sinne erfordert Employee-Experience-Design eine doppelte Perspektive: eine konsistente Kulturentwicklung nach innen sowie Responsivität gegenüber relevanten Markttrends nach außen. Erfolgreiche Organisationen nutzen externe Erwartungen nicht als Widerspruch, sondern als Impuls für eine reflektierte kulturelle Weiterentwicklung.

3.4.5. Flexibilität versus Konsistenz

Schließlich zeigt sich auch ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Konsistenz in der Gestaltung der Employee Experience.

Flexibilität bedeutet, dass Organisationen auf unterschiedliche Lebenssituationen und individuelle Bedürfnisse von Talenten eingehen - etwa durch flexible Arbeitszeitmodelle, mobiles Arbeiten oder maßgeschneiderte Karrierepfade. Forschung zu Work-Life-Balance und New Work zeigt, dass gerade diese Flexibilität ein entscheidender Faktor für Arbeitgeberattraktivität geworden ist (vgl. Hofer, Spiess, Ploder, & Bernsteiner, 2024, S. 24).

Konsistenz hingegen ist notwendig, um eine kohärente Employee Experience und eine klare Arbeitgebermarke zu gewährleisten. Erwartungsbrüche - etwa wenn in einer Phase Flexibilität versprochen, in einer anderen Phase aber rigide Vorgaben durchgesetzt werden - unterminieren das Vertrauen in die Organisation (vgl. Wisotzky, 2023, S. 74;109).

Die Spannung entsteht also, weil hohe Flexibilität unterschiedliche Erfahrungen produziert, während Konsistenz auf Vereinheitlichung zielt.
Beispiel: Flexible Remote-Work-Angebote stärken Autonomie und Attraktivität, können jedoch zu Inkonsistenzen führen, wenn Führungskräfte diese unterschiedlich handhaben. Umgekehrt erzeugt einheitliche Regelstrenge Konsistenz, wird aber schnell als unflexibel wahrgenommen.
Die Herausforderung für Organisationen liegt darin, Flexibilität so zu gestalten, dass sie in ein konsistentes Gesamterlebnis integriert wird. Möglich wird dies durch Leitprinzipien, die eine gemeinsame Basis schaffen, während konkrete Umsetzungen situativ angepasst werden dürfen.

3.4.6. Kurzfazit

Die Analyse der zentralen Gestaltungsspannen im Talent Life Cycle verdeutlicht, dass eine konsistente EX kein lineares Optimierungsprojekt ist, sondern das Ausbalancieren widersprüchlicher Anforderungen erfordert. Organisationen bewegen sich dabei zwischen Standardisierung und Individualisierung, Effizienz und Wertschätzung, kurzfristiger Kostenorientierung und langfristiger Bindungslogik, kultureller Kontinuität und externer Anpassungsfähigkeit sowie Flexibilität und Konsistenz.
Diese Spannungsfelder lassen sich nicht auflösen, sondern müssen bewusst gemanagt werden, um organisationale Handlungsfähigkeit, individuelle Bedürfnisse und externe Erwartungen in ein stimmiges Gesamterleben zu integrieren. Entscheidend ist dabei die aktive Steuerung durch verschiedene Rollen in der Organisation – insbesondere Führungskräfte und HR-Funktionen.

3.5. Zwischenfazit

Kapitel 3 hat gezeigt, dass die Gestaltung einer wirksamen EX im Talent Life Cycle ein vielschichtiges Zusammenspiel erfordert. Jede Phase ist durch spezifische Touchpoints geprägt, die Chancen und Risiken für Motivation und Bindung bergen. Entscheidend ist dabei nicht die Optimierung einzelner Erlebnisse, sondern deren systematische Verknüpfung zu einem konsistenten Gesamterleben.
Zudem wurde deutlich, dass organisationale, individuelle und kontextuelle Einflussfaktoren die Wirkung dieser Gestaltungsprinzipien prägen und in der Praxis Spannungsfelder erzeugen – etwa zwischen Standardisierung und Individualisierung oder zwischen kurzfristiger Kostenorientierung und langfristiger Bindungslogik.

Die Employee Experience ist damit kein lineares Managementinstrument, sondern ein komplexes Gestaltungsfeld, das Balance erfordert. Welche Rollen hierbei besondere Verantwortung tragen, wird in Kapitel 4 näher betrachtet.

4. Rollen in der Gestaltung einer Employee Experience

Die Gestaltung der Employee Experience entfaltet ihre Wirkung nicht allein durch Strukturen und Prozesse, sondern durch die Akteure, die diese mit Leben füllen. Rollen sind dabei nicht nur Funktionsbeschreibungen, sondern soziale Handlungsmuster, die Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Einflussbereiche definieren. Erst durch die Interaktion dieser Rollen werden die in Kapitel 3 herausgearbeiteten Einflussfaktoren wirksam. Im Folgenden werden zentrale Rollen identifiziert, die den Talent Life Cycle prägen, bevor ihre Zusammenarbeit und geteilte Verantwortung betrachtet wird.

4.1. Relevante Rollen in der Gestaltung von Employee Experience

Auf Grundlage der bisherigen Betrachtung lassen sich vier zentrale Rollen unterscheiden: HR, Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationsentwickler:innen. Jede dieser Rollen trägt in unterschiedlicher Weise dazu bei, Erlebnisse entlang des Talent Life Cycles zu gestalten.

4.1.1. HR als Architektin der Emplyoee Experience

Die Personalabteilung übernimmt in der Gestaltung der Employee Experience eine zentrale Rolle, die weit über klassische Verwaltungsaufgaben hinaus geht. HR fungiert zunehmen als Architektin organisationaler Erlebnisse. Sie entwirft und orchestriert Systeme, Strukturen und Policies, die Verhalten und Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden steuern (vgl. Schrank, 2015, S. 60) und damit den Rahmen für die Touchpoints der Talente bilden sowie die Wahrnehmung der Employee Experience prägen.

Die HR Shared Service Organisation nach Ulrich unterscheidet dabei nachfolgende fünf Rollen: Service Center, Corporate HR, Embedded HR, Centers of Expertise und Operational Executors (vgl. Schrank, 2015, S. 70).

Diese Rollen leisten dabei jeweils unterschiedliche Beiträge zur Employee Experience. Zum Beispiel entwickeln **Centers of Expertise** innovative Formate für Führungskräfteentwicklung, Feedbacksysteme oder Diversity-Programme und leisten damit einen transformativen Beitrag zur Employee Experience.

Service Center sichern die konsistente und effiziente Abwicklung administrativer Prozesse wie Recruiting oder Onboarding und tragen so zu Verlässlichkeit und Professionalität der Employee Experience bei.

Und **Operational Executors** stehen im direkten Kontakt zu Mitarbeitenden und spiegeln deren Feedback in die Weiterentwicklung der Employee Experience zurück.
HR erfüllt somit die Funktion einer Architektin organisationaler Schnittstellen, indem sie einerseits organisationale Einflussfaktoren wie Strukturen und Prozesse in konsistenter Form operationalisiert und andererseits Instrumente flexibel genug einsetzt, um auf unterschiedlichste Mitarbeitendenerfahrungen eingehen zu können. Damit wird deutlich, dass HR weniger als isolierte Gestalterin einzelner Maßnahmen, sondern vielmehr als Systemarchitektin der Employee Experience agiert. Sie schafft die strukturellen und prozessualen Grundlagen, auf deren Basis andere Rollen wie Führungskräfte, Mitarbeitende oder Organisationsentwickler ihre Wirkung entfalten können. Die Architektin der Employee Experience ermöglicht somit ein schlüssiges und zugleich adaptives Erlebnissystem, das erst im Zusammenspiel aller Rollen seine volle Wirkung erreicht.

4.1.2. Führungskräfte als Erlebnisgestaltende – ein phasenbezogenes Rollenmodell

Während HR als Architektin der Employee Experience vor allem Strukturen, Prozesse und Systeme gestaltet (vgl. Schrank, 2015, S. 60), prägen Führungskräfte die Mitarbeitendenerfahrung unmittelbar im Alltag. Zahlreiche Studien belegen, dass die Qualität der Führung einen entscheidenden Einfluss auf Motivation, Engagement und Bindung hat (vgl. Inceoglu, Plans, Thomas, Chu, & Gerbasi, 2018) und (vgl. Breevaart & Bakker, 2018). Führungskräfte wirken damit als zentrale Erlebnisgestalter:innen, die in unmittelbaren Interaktionen die entscheidenden „Moments that Matter“ entlang des Talent Life Cycles für Talente schaffen.
Um diese Rolle systematisch zu erfassen, wird im Folgenden ein phasenbezogenes Rollenverständnis vorgestellt, das die Führungswirkung über den gesamten Talent Life Cycle abbildet.

Abbildung 4: Rollen von Führungskräften entlang des Talent Life Cycles - eigene Darstellung

Das Rollenverständnis ist theoretisch in drei etablierten Führungskonzepten verankert:

- *Transformational Leadership* (vgl. Bass & Steidlmeier, 1999), das durch Inspiration, Sinnstiftung und individuelle Förderung wirkt,
- *Servant Leadership* (vgl. Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & Liden, 2018), das Empathie, dienendes Handeln und Entwicklung in den Vordergrund stellt,
- *Network and Collective Leadership* (vgl. Cullen-Lester & Yammarino, 2016), dass die vernetzende Rolle von Führung betont und über Organisationsgrenzen hinauswirkt.

Anknüpfend an diese etablierten Führungstheorien werden sieben Handlungsrollen entlang der Phasen des Talent Life Cycles unterschieden:

- **Ambassador (Attract):** In der Anwerbungsphase repräsentieren Führungskräfte die Kultur nach außen und vermitteln Sinn sowie Inspiration – Elemente, die im Konzept des transformationalen Führens als „idealisierter Einfluss“ beschrieben sind (vgl. Rosenstiel von, Regnet, & Domsch, 2025, S. 33).
- **Magnet (Recruit):** Im Auswahlprozess agieren sie als vertrauensbildende Ansprechpersonen, die durch Authentizität und individuelle Aufmerksamkeit, also -

individualisierte Behandlung - Talente anziehen (vgl. Rosenstiel von, Regnet, & Domsch, 2025, S. 33).

- **Integrator (Onboard):** Beim Einstieg übernehmen sie eine dienende Rolle, geben Orientierung und fördern Zugehörigkeit – Aufgaben, die im Servant Leadership nach Greenleaf (vgl. Rosenstiel von, Regnet, & Domsch, 2025, S. 41-42) verankert sind.
- **Nurturer (Develop):** In der Entwicklungsphase stehen Förderung und Coaching im Vordergrund. Führungskräfte unterstützen Potenzialentfaltung durch Feedback und individuelle Lernchancen – ein Zusammenspiel aus transformationalem und servant-orientiertem Führungsverhalten.
- **Mentor (Perform & Keep):** Während der Leistungs- und Bindungsphase sichern sie Motivation und Anerkennung durch inspirierende Kommunikation und Sinnstiftung.
- **Connector (Exit):** Beim Austritt gestalten sie Übergänge professionell und wertschätzend, indem sie Beziehungen auch über den Beschäftigungszeitraum hinaus aufrechterhalten – ein relationales Verständnis von Führung, das Network and Collective Leadership- Ansätze aufgreift.
- **Farmer (Alumni):** Schließlich pflegen sie langfristig Netzwerke, bleiben mit ehemaligen Mitarbeitenden verbunden und tragen so zur Arbeitgeberattraktivität und zu möglichen Reboarding-Prozessen bei. Diese Rolle hebt die vernetzende Dimension von Führung hervor.

Dieses rollenbasierte Verständnis verdeutlicht, dass Führung kein statisches Konstrukt ist, sondern sich entlang des Talent Life Cycles dynamisch verändert. Führungskräfte übernehmen je nach Phase unterschiedliche Verantwortlichkeiten, die von Repräsentation und Anziehung über Integration und Entwicklung bis hin zu Netzwerkpflege reichen. Auf diese Weise tragen sie entscheidend dazu bei, dass die von HR gestalteten Strukturen in den konkreten Interaktionen mit Talenten mit Leben gefüllt werden. Damit wird Führung zur Schlüsselrolle der Employee Experience, die Kultur erfahrbar macht und Bindung, Motivation und Attraktivität nachhaltig unterstützt.

4.1.3. Mitarbeitende als Co-Creators

Mitarbeitende sind nicht nur Empfänger organisationaler Angebote, sondern beeinflussen die Employee Experience aktiv mit. Bereits Kahn (Kahn, 1990) zeigt in seinem Konzept des Personal Engagement, dass Mitarbeitende ihr Erleben durch die Einbringung kognitiver, emotionaler und physischer Ressourcen wesentlich selbst mitgestalten.

Engagement entsteht somit nicht allein durch Strukturen, sondern durch aktives Handeln und Beteiligung.

Plaskoff (vgl. Plaskoff, 2017) versteht Employee Experience in diesem Sinne als Ko-Konstruktion zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Die Organisation setzt Rahmenbedingungen, doch die tatsächliche Qualität der Erlebnisse ergibt sich erst durch das Verhalten und die Interaktionen der Mitarbeitenden – etwa in Peer-Beziehungen, durch Feedback oder durch Eigeninitiative. Employee Experience ist damit nicht ausschließlich top-down steuerbar, sondern entsteht ebenso bottom-up.

Morrison (vgl. Morrison, 2011, S. 175) betont zudem, dass Mitarbeitende mit ihrem Voice-Verhalten – also durch Rückmeldungen, Vorschläge und Kritik – entscheidend zur organisationalen Weiterentwicklung beitragen. Solche Beiträge verbessern Lern- und Innovationsprozesse und stärken die Anpassungsfähigkeit von Organisationen.

Konkret zeigt sich die Mitgestaltung in verschiedenen Dimensionen: in Feedbackformaten, im Job Crafting, in Peer-Mentoring oder in Innovationsinitiativen. Dadurch übernehmen Mitarbeitende Verantwortung, entwickeln ein stärkeres Gefühl von Zugehörigkeit und fördern gleichzeitig die Qualität der kollektiven Arbeitserfahrung.

Zusammenfassend wird deutlich, dass Mitarbeitende als Co-Creators eine zentrale Rolle in der Employee Experience einnehmen. Sie verwandeln sich von Betroffenen zu Beteiligten, indem sie Kultur, Prozesse und Interaktionen aktiv mitgestalten – und leisten damit einen wesentlichen Beitrag zu Engagement, Innovation und organisationaler Lebendigkeit.

4.1.4. Organisationsentwickler:innen als Enabler und Brückenbauende

Während HR als Architektin die Infrastruktur der Employee Experience entwirft und Prozesse, Rollen sowie Policies funktional orchestriert (vgl. Schrank, 2015, S. 60;70), nehmen Organisationsentwickelnde eine systemische Perspektive ein. Sie schaffen die Voraussetzungen dafür, dass HR, Führungskräfte und Mitarbeitende ihre Rollen wirksam entfalten können. Ihre Aufgabe ist es, das Zusammenspiel im Gesamtsystem zu sichern, indem sie Kultur, Strukturen und Rollen miteinander verbinden und kontinuierlich weiterentwickeln.

In diesem Sinne lässt sich das Bild eines Hauses heranziehen: HR gestaltet das Fundament und die Architektur – also das Set aus Policies, Prozessen und Tools. Organisationsentwicklung hingegen stellt sicher, dass das Haus bewohnbar und lebendig bleibt. Sie verbindet die Räume, schafft offene Kommunikationsflüsse und ermöglicht, dass die im Bauplan vorgesehenen Strukturen auch kulturell gelebt werden. Damit übernimmt

Organisationsentwicklung eine Brückenfunktion zwischen System und Kultur, zwischen Struktur und Verhalten.

Wirksam wird Veränderung nur dann, wenn sie kulturell verankert wird, also wenn die Mitglieder der Organisation durch gemeinsame neue Erfahrungen überzeugt werden und dadurch ihre geteilten Grundannahmen anpassen (vgl. Schein, 2004, S. 334-335). Dabei genügt es nicht, lediglich neue Strukturen einzuführen; vielmehr braucht es kontinuierliche Rückmeldungen, die in Lernprozesse übersetzt werden. Morrison (vgl. Morrison, 2011, S. 175) zeigt, dass Feedback- und Voice-Verhalten der Mitarbeitenden zentrale Impulse für organisationales Lernen geben und damit entscheidend zur Verankerung von Veränderung beitragen.

Konkret übernehmen Organisationsentwickelnde drei Schlüsselaufgaben*: Integration von Employee Experience in Veränderungsprozesse*, *Verknüpfung von Kultur- und Prozessarbeit* sowie die *Verankerung von Feedbackschleifen in der Organisation*. Dadurch stellen sie sicher, dass Employee Experience als HR-Programm isoliert bleibt, sondern in die Gesamtorganisation eingebettet und nachhaltig wirksam wird. Mit dieser Brücken- und Enablerfunktion machen Organisationsentwickler:innen deutlich, dass Employee Experience nicht allein auf der Grundlage von Architektur und Strukturen entsteht. Entscheiden ist vielmehr ein abgestimmtes Zusammenspiel von System und Kultur, das durch kontinuierliche Moderation, Feedbackschleifen und lernorientierte Anpassung nachhaltig verankert wird.

Die zuvor beschriebenen Rollen – HR, Führungskräfte, Mitarbeitende und Organisationsentwickelnde – wirken jeweils auf spezifische Weise an der Gestaltung der Employee Experience mit. Doch keine dieser Rollen kann Employee Experience allein gestalten. Entscheidend ist ihr Zusammenspiel, das sich über den gesamten Talent Life Cycle hinweg in Abhängigkeiten, Überschneidungen und Rückkopplungen zeigt. Zusammenarbeit wird damit selbst zu einer Meta-Rolle, die die Wirkung aller Akteure bündelt und konsistent erfahrbar macht.

4.2. Verantwortungsteilung und Zusammenarbeit der Rollen im Talent Life Cycle

Die vier Rollen entfalten ihre Wirkung nicht unabhängig voneinander, sondern in ihrem Zusammenspiel. Employee Experience ist ein kollektives Gestaltungsprodukt, das durch Interdependenzen und Rückkopplungen zwischen HR, Führungskräften, Mitarbeitenden und Organisationsentwicklung entsteht. Damit kann Zusammenarbeit als *Meta-Rolle* verstanden werden, die alle anderen Rollen verbindet und konsistente Erlebnisse ermöglicht.

Beispiele verdeutlichen diese geteilte Verantwortung: In der Recruit-Phase entwickelt HR Prozesse, Führungskräfte prägen die Candidate Experience im Gespräch, Talente bewerten die Authentizität, während Organisationsentwicklung auf Konsistenz mit Kultur und Employer Branding achtet. In der Develop-Phase bietet HR Lernprogramme, Führungskräfte fördern Potenziale, Mitarbeitende nutzen Angebote aktiv, und OE verankert Lernen strategisch. Solche Konstellationen zeigen, dass Employee Experience nicht das Resultat isolierter Maßnahmen ist, sondern von koordinierten Schnittstellen lebt.

Zugleich entstehen Spannungsfelder – etwa zwischen HR-Standardisierung und dem Bedürfnis nach Flexibilität im Führungskontext. Organisationsentwicklung moderiert diese Spannungen, indem sie Verständigungsräume schafft und Feedbackprozesse institutionalisiert (vgl. Morrison, 2011). So wird Zusammenarbeit zur Voraussetzung für Vertrauen, Konsistenz und nachhaltige Employee Experience.

4.3. Spannungsfelder und Kooperationslogiken

Die Zusammenarbeit der Rollen im Talent Life Cycle ist nicht spannungsfrei. Typische Spannungsfelder entstehen etwa zwischen *HR und Führungskräften* (Standardisierung vs. individueller Spielraum), zwischen *HR/OE und Mitarbeitenden* (Top-down vs. Partizipation) sowie zwischen *OE und Führungskräften* (kulturelle Kontinuität vs. Veränderungsdruck). Solche Spannungen sind kein Defizit, sondern Ausdruck unterschiedlicher Logiken, die aktiv gestaltet werden müssen. Dazu braucht es eine Kooperationslogik, die klare Rollengrenzen, geteilte Verantwortung und wirksame Feedbacksysteme etabliert. Eine gemeinsame Verständigung, die Employee Experience als kollektives Gestaltungsfeld verankert, unterstützt zusätzlich die Konsistenz. Erst wenn Spannungen produktiv genutzt werden, kann eine kohärente und zugleich anpassungsfähige Employee Experience entstehen.

Die beschriebenen Rollen, ihr Zusammenspiel sowie die Spannungsfelder verdeutlichen, dass eine wirksame Employee Experience nicht aus Einzelmaßnahmen hervorgeht, sondern aus dem organisationalen Zusammenspiel – genau hier setzt die Betrachtung der Implikationen für die Organisationsentwicklung im folgenden Kapitel 5 an.

5. Organisationales Zusammenspiel und Implikationen für die Organisationsentwicklung

Die vorhergehenden Kapitel haben gezeigt, dass Employee Experience (EX) nur im Zusammenspiel unterschiedlicher Rollen entsteht. Für die Organisationsentwicklung bedeutet dies, dass EX nicht als isoliertes HR-Projekt verstanden werden darf, sondern als organisationsweites Gestaltungsfeld. Im Kern geht es um die konkreten Erlebnisse von Talenten entlang des gesamten Life Cycles – Erlebnisse, die durch Strukturen, Kultur und Interaktionen geprägt werden und über Arbeitgeberattraktivität wie auch organisationale Leistungsfähigkeit entscheiden. Dieses Kapitel beleuchtet daher drei Dimensionen, die für eine wirksame Gestaltung entscheidend sind: die Wirkung von Rollenbewusstsein, die Einbettung von EX in OE-Strategien und -Prozesse sowie die nachhaltige Verankerung in der OE-Kultur.

5.1. Wirkung von Rollenbewusstsein auf die Employee Experience

Ein klares Rollenverständnis ist entscheidend, damit die Gestaltung der EX konsistent gelingt. Ohne Klarheit wirken Rollen diffus, Touchpoints bleiben unkoordiniert und Maßnahmen verlieren an Glaubwürdigkeit. Rollenbewusstsein schafft dagegen Orientierung und ermöglicht, dass die Beiträge von HR, Führungskräften, Mitarbeitenden und OE komplementär wirksam werden.

5.1.1. Klare Zuständigkeiten und Verantwortungsgrenzen

Ein zentrales Element für die wirksame Gestaltung der EX ist die klare Abgrenzung von Rollen und Zuständigkeiten. Bleiben Verantwortlichkeiten unklar, wirken Touchpoints unkoordiniert und Erwartungen der Talente laufen ins Leere. Das Ulrich-Modell zeigt am Beispiel HR-Funktion, dass Rollentrennung nötig ist, um Überschneidungen zu vermeiden und Wirksamkeit zu erhöhen. So übernehmen Service Center transaktionale Leistungen während Centers of Expertise transformationale Aufgaben gestalten. Diese horizontale Aufgabenteilung dient als Mechanismus für Schaffung von Klarheit und Konsistenz (vgl. Schrank, 2015, S. 41-42; 49-53).

Dieses Prinzip gilt jedoch nicht nur für HR, sondern für alle anderen an der EX beteiligten Rollen. Führungskräfte benötigen Klarheit dazu, welche Gestaltungsaufgaben sie im Onboarding oder in der Entwicklung tragen, während HR die strukturellen Rahmenbedingungen vorgibt. Mitarbeitende müssen wissen, wie und wo sie Feedback einbringen können, um als Co-Creators wirksam zu werden. Organisationsentwickelnde wiederum schaffen durch Moderation und Prozessdesign die Schnittstellen, an denen diese Verantwortlichkeiten zusammenlaufen.

Rollenbewusstsein über alle Akteure hinweg sorgt somit für Konsistenz, verhindert Erwartungsbrüche und bildet die Grundlage für Vertrauen in der Organisation. Backhaus und Tikoo (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) zeigen im Kontext des Employer Brandings, dass Konsistenz zwischen Erwartungen und Erleben entscheidend für Glaubwürdigkeit ist – ein Prinzip, das sich direkt auf die EX übertragen lässt. Fehlende Rollenklarheit gefährdet daher nicht nur operative Prozesse, sondern auch die Wahrnehmung der Organisation als verlässlich und stimmig.

5.1.2. Schnittstellen und Zusammenarbeit zwischen Rollen

Employee Experience ist eine Querschnittsaufgabe, die nur im Zusammenspiel verschiedener Rollen wirksam wird. Entscheidend sind die Schnittstellen zwischen Human Resources, Führungskräften, Organisationsentwicklung und Mitarbeitenden. An diesen Übergängen entstehen die zentralen „Moments that Matter“, die entweder konsistent oder widersprüchlich erlebt werden.

So entwickelt HR beispielsweise strukturierte Onboarding-Prozesse, die von Führungskräften in den Teams mit Leben gefüllt werden müssen. Mitarbeitende bewerten die Qualität dieser Erlebnisse und geben Feedback, das wiederum für die Weiterentwicklung genutzt werden kann. OE sichert durch Moderation und Prozessintegration, dass diese Rückmeldungen nicht isoliert bleiben, sondern in die Gesamtorganisation zurückfließen.

Plaskoff (vgl. Plaskoff, 2017) beschreibt Employee Experience als Ko-Konstruktion zwischen Organisation und Mitarbeitenden. Dies verdeutlicht, dass Schnittstellenarbeit nicht nur funktional, sondern dialogisch gestaltet sein muss. Morrison (vgl. Morrison, 2011) hebt hervor, dass Feedback- und Voice-Verhalten der Mitarbeitenden zentrale Impulse für organisationales Lernen geben – sie wirken jedoch nur, wenn Strukturen vorhanden sind, die eine Weiterverarbeitung ermöglichen.

Damit wird deutlich: Nicht die isolierte Rolle, sondern die *Koordination an den Schnittstellen* entscheidet über die Qualität der EX. Rollenbewusstsein und Zusammenarbeit sind daher untrennbar miteinander verbunden. Auf dieser Basis stellt sich die Frage, wie EX nicht nur an Schnittstellen gestaltet, sondern auch systematisch in die Strategien und Prozesse der OE integriert werden kann.

5.2. Integration von Employee Experience Management in OE-Strategien und -Prozesse

Damit EX ihre Wirkung entfalten kann, muss sie in die strategischen Logiken und Kernprozesse der OE eingebettet werden. Schein (vgl. Schein, 2004, S. 334-335) betont,

dass Veränderung nur nachhaltig ist, wenn Strukturen und Kultur zusammen gedacht werden. Employee Experience ist damit kein isoliertes HR-Projekt, sondern ein Schlüsselelement der OE-Strategie, eingebettet in Kultur, Strukturen und Entwicklungsprozesse.

Abbildung 5: Pyramidenmodell zur Employee Experience im OE-Kontext - eigene Darstellung

5.2.1. Anbindung an strategische Organisationsentwicklung

EX entfaltet nur dann Wirkung, wenn sie in die übergeordnete OE-Strategie integriert ist. Arbeitgeberattraktivität hängt von der Konsistenz zwischen interner Kultur und externer Positionierung ab (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) – ein Gedanke, der auch für EX gilt. Wird EX an strategische Initiativen wie Transformation, Kulturwandel oder Employer Branding angebunden, erhält sie Legitimität und Anschlussfähigkeit. Ohne diese Anbindung droht sie hingegen ein HR-Nebenprojekt zu sein.

5.2.2. Verankerung in Kernprozessen

Neben der strategischen Ebene muss EX auch in zentrale OE-Prozesse integriert werden. Dazu gehören Feedbacksysteme oder Change-Projekte, in denen Touchpoints genutzt werden können, um gewünscht Muster zu verstärken. Werden solche Prozesse konsequent aus der EX-Perspektive gestaltet, entsteht ein systematischer Hebel für Kulturentwicklung und organisationales Lernen. EX wird damit Teil der alltäglichen Praxis und nicht nur in Einzelinitiativen sichtbar.

5.2.3. Steuerung durch Messung und Reflexion

Nachhaltige Integration erfordert zudem geeignete Instrumente zur Messung und Reflexion. Methoden wie Employee Journey Mapping, Pulsbefragungen oder qualitative Feedback-Schleifen machen Erlebnisse sichtbar und anschlussfähig für OE-Prozesse (vgl. Morrison, 2011). Sie ermöglichen nicht nur Kontrolle, sondern schaffen auch die Basis für kontinuierliches Lernen und Adaption. Damit wird EX zu einem Steuerungsinstrument, das OE-Prozesse daten- und erlebnisorientiert ausrichtet.

5.2.4. Kurz-Fazit

EX gewinnt nur dann an Wirkung, wenn sie strategisch angebunden, in Kernprozessen verankert und durch Feedbackschleifen gesteuert wird. So wird sie Teil der organisationalen Entwicklungslogik. Der nächste Abschnitt zeigt, wie EX darüber hinaus dauerhaft kulturell verankert werden kann.

5.3. Nachhaltige Verankerung in der Organisationsentwicklungs-Kultur

Damit Employee Experience auch langfristig Wirkung entfalten kann, reicht es nicht, sie in Prozessen zu verankern. Erst wenn EX Teil der organisationalen Kultur wird, prägt sie dauerhaft das Erleben von Mitarbeitenden. Kulturarbeit, Partizipation und kontinuierliche Lernzyklen bilden dafür die zentralen Hebel.

5.3.1. Werte- und Kulturarbeit

EX funktioniert nur dann nachhaltig, wenn sie auf gelebten Werten aufbaut. Kultur entsteht aus geteilten Grundannahmen, die über Symbole und Rituale vermittelt werden (vgl. Schein, 2004, S. 25-27). Wird EX mit Werten wie Wertschätzung, Partizipation und Lernorientierung verknüpft, entsteht Glaubwürdigkeit und Konsistenz. „Moments that Matter“ – etwa Onboarding oder Feedbackgespräche – bieten dabei konkrete Anlässe, um Werte erlebbar zu machen und Kultur zu festigen. Für Organisationen bedeutet dies, EX nicht als Zusatzprogramm zu verstehen, sondern als Ausdruck der eigenen Identität.

5.3.2. Partizipation und Co-Creation

Eine nachhaltige Verankerung gelingt nur, wenn Mitarbeitende nicht als passive Empfänger, sondern als aktive Mitgestalter einbezogen werden. Plaskoff (vgl. Plaskoff, 2017) beschreibt EX als Ko-Konstruktion zwischen Organisation und Mitarbeitenden, Morrison (vgl. Morrison, 2011) hebt die Bedeutung von Feedback und Voice für organisationale Lernprozesse hervor. Wenn Mitarbeitende in die Gestaltung von Touchpoints eingebunden werden - etwa über Feedbackformate, Peer-Mentoring oder Innovationsprojekte -

erhöht dies nicht nur die Relevanz, sondern auch die Akzeptanz von EX-Maßnahmen. Partizipation schafft Ownership und verankert EX als gemeinsames Gestaltungsfeld.

5.3.3. Kontinuität und Lernzyklen

Employee Experience darf nicht als einmaliges Projekt oder kurzfristige Initiative verstanden werden, sondern muss als kontinuierlicher Entwicklungsprozess etabliert werden. Organisationen verändern sich permanent – sei es durch Marktanforderungen, technologische Innovationen oder veränderte Erwartungen von Mitarbeitenden. Damit EX langfristig Wirkung entfaltet, braucht es Mechanismen, die Lernen, Reflexion und Anpassung institutionalisieren.

In seiner Theorie der lernenden Organisation, betont Senge, dass Disziplinen wie Personal Mastery nur dann wirksam werden, wenn sie zu einem „kontinuierlichen, anhaltenden Prozess“ werden (Senge, 2017, S. 191). Übertragen auf Employee Experience bedeutet dies, dass Organisationen Routinen und Lernzyklen schaffen müssen, die über einzelne Touchpoints hinausgehen. Dies umfasst regelmäßige Feedbackschleifen, die systematisch ausgewertet werden, sowie Reflexionsräume, in denen Mitarbeitende, Führungskräfte, HR und OE gemeinsam Erfahrungen verarbeiten und in Verbesserungen überführen.

Ein praktisches Beispiel hierfür sind strukturierte Onboarding-Programme, die nach Abschluss nicht nur evaluiert, sondern kontinuierlich an den Rückmeldungen der Teilnehmenden angepasst werden. Pulsbefragungen drei oder sechs Monate nach Eintritt können zeigen, welche Elemente den Einstieg erleichtert haben und wo noch Hürden bestehen. Werden diese Daten systematisch in die Weiterentwicklung des Programms eingespeist, entsteht ein Lernzyklus, der Onboarding nicht als starres Format, sondern als dynamischen Prozess versteht. Auf diese Weise wird EX zu einem Teil der organisationalen Lernkultur, in der Erfahrungen nicht nur gesammelt, sondern auch in Strukturen und Routinen übersetzt werden.

Die drei Dimensionen – Wertearbeit, Partizipation und kontinuierliche Lernzyklen – verdeutlichen, dass Employee Experience erst dann nachhaltig wirksam wird, wenn sie fest in der OE-Kultur verankert ist. Das folgende Zwischenfazit bündelt die zentralen Erkenntnisse von Kapitel 5.

5.4. Zwischenfazit

Die Analyse hat gezeigt, dass Employee Experience ihr Potenzial erst entfaltet, wenn Rollenbewusstsein, strategische Integration in OE-Prozesse und kulturelle Verankerung

zusammengedacht werden. EX darf nicht als isoliertes HR-Projekt verstanden werden, sondern muss als organisationsweites Entwicklungsfeld etabliert sein, in dem HR, Führungskräfte, Mitarbeitende und OE gemeinsam Verantwortung übernehmen. Entscheidend ist dabei nicht die Optimierung einzelner Maßnahmen, sondern die konsistente Gestaltung der Erlebnisse von Talenten entlang des gesamten Life Cycles. Diese Erlebnisse entstehen an Schnittstellen, werden durch Rollen geprägt und müssen kulturell verankert sein, um als glaubwürdig wahrgenommen zu werden. Für die Praxis bedeutet dies, dass Organisationen EX als kontinuierlichen OE-Prozess begreifen müssen, der durch Wertearbeit, Partizipation und Lernzyklen gestützt wird. So wird EX zu einem verbindenden Element zwischen System und Kultur und trägt dazu bei, sowohl die Arbeitgeberattraktivität als auch die organisationale Leistungsfähigkeit nachhaltig zu stärken.

Die folgenden Schlussfolgerungen fassen die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen, beantworten die Forschungsfrage und zeigen Implikationen sowie Grenzen der Untersuchung auf.

6. Schlussfolgerungen

Mit den gewonnenen Ergebnissen lässt sich nun ein Gesamtbild der Employee Experience entwerfen: Sie entsteht im Zusammenspiel von Rollen, Prozessen und kulturellen Mustern und entfaltet Wirkung über den gesamten Talent Life Cycle hinweg. Das folgende Kapitel bündelt die Erkenntnisse, leitet daraus die Beantwortung der Forschungsfrage ab und diskutiert Limitationen sowie Abgrenzungen, bevor abschließend ein Fazit und Ausblick erfolgen.

6.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Die Analyse hat verdeutlicht, dass Employee Experience (EX) maßgeblich durch die Gestaltung von Touchpoints im Talent Life Cycle geprägt wird. Diese Touchpoints entfalten nicht nur eine funktionale Wirkung - etwa in Form effizienter Prozesse -, sondern ebenso emotionale und strategische Effekte. Sie tragen dazu bei, Erwartungskonsistenz herzustellen, emotionale Bindung zu fördern und langfristige Identifikation mit der Organisation zu ermöglichen. Damit bestimmen sie sowohl die unmittelbare Wahrnehmung von Talenten als auch die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation.

Die Untersuchung hat zudem gezeigt, dass drei Ebenen von Einflussfaktoren entscheidend sind. Organisationale Faktoren wie Strukturen, Kultur und HR-Policies bilden den Rahmen, individuelle Erwartungen und Bedürfnisse prägen die subjektive Wahrnehmung der Touchpoints, und kontextuelle Bedingungen – etwa Markt- und Branchentrends – beeinflussen Legitimität und Attraktivität. Diese Faktoren wirken nicht isoliert, sondern überlagern sich wechselseitig und führen zu typischen Spannungsfeldern wie Standardisierung versus Individualisierung oder Effizienz versus Wertschätzung, die bewusst balanciert werden müssen.

Von zentraler Bedeutung sind die Rollen, die unterschiedliche Akteure in der Gestaltung von EX übernehmen. HR fungiert als Architektin, die Prozesse und Strukturen konsistent ausgestaltet. Führungskräfte prägen durch ihre alltägliche Interaktion unmittelbar die Erlebnisse von Mitarbeitenden. Mitarbeitende selbst wirken nicht nur als Empfänger organisationaler Maßnahmen, sondern auch als Co-Creators, die durch Feedback und Voice-Verhalten die Weiterentwicklung der Organisation unterstützen. Organisationsentwickelnde schließlich nehmen eine systemische Perspektive ein, verknüpfen Strukturen mit Kultur und sichern durch Feedbackschleifen sowie Lernprozesse die Nachhaltigkeit von EX.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass EX nur im Zusammenspiel dieser Rollen wirksam wird und über die HR-Funktion hinaus als organisationsweites Entwicklungsfeld zu verstehen ist. Nachhaltige Gestaltung gelingt dabei vor allem durch die Integration in OE-

Prozesse und eine kulturelle Verankerung, die EX zu einem kontinuierlichen organisationalen Lern- und Entwicklungsprozess macht.

6.2. Beantwortung der Forschungsfrage

Die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: *Welche Rollen und Einflussfaktoren unterstützen die wirksame Gestaltung einer Employee Experience entlang des Talent Life Cycles aus organisationsentwicklerischer Perspektive?*

Die Ergebnisse verdeutlichen zunächst, dass Employee Experience nicht isoliert als HR-Instrument verstanden werden kann, sondern als ein organisationsweites Entwicklungsfeld, das durch unterschiedliche Rollen und Einflussfaktoren im Zusammenspiel entsteht. Die Gestaltung der EX ist dabei nicht Selbstzweck, sondern zielt darauf, den Talenten konsistente, glaubwürdige und positive Erlebnisse über den gesamten Life Cycle hinweg zu ermöglichen – von der Anziehung bis hin zu Alumni-Beziehungen.

Einflussfaktoren

Drei zentrale Einflussfaktorengruppen bestimmen, wie EX erlebt wird:

- *Organisationale Faktoren* bilden den strukturellen und kulturellen Rahmen. Policies, Prozesse und Strukturen (z. B. Recruiting-Verfahren, Feedbacksysteme, Karrierepfade) prägen maßgeblich die Funktionsfähigkeit von Touchpoints. Ebenso ist die organisationale Kultur entscheidend: Nur wenn Werte wie Wertschätzung, Partizipation oder Lernorientierung gelebt werden, werden EX-Maßnahmen als glaubwürdig wahrgenommen (vgl. Schein, 2004, S. 27-30; 334-335).
- *Individuelle Faktoren* bestimmen die subjektive Wahrnehmung von Talenten. Ob Touchpoints im Talent Life Cycle als konsistent, motivierend oder enttäuschend erlebt werden, hängt maßgeblich davon ab, ob grundlegende psychologische Bedingungen erfüllt sind. Kahn (vgl. Kahn, 1990) zeigt, dass insbesondere das Erleben von Sicherheit, Bedeutsamkeit und Verfügbarkeit entscheidend ist, damit sich Mitarbeitende engagiert einbringen. Werden diese Bedingungen an Touchpoints wie Onboarding, Feedback oder Entwicklung nicht erfüllt, entstehen Brüche in der Employee Experience und die emotionale Bindung bleibt schwach. Individuelle Faktoren machen deutlich, dass EX nicht „one-size-fits-all“ gestaltet werden kann, sondern Flexibilität braucht, um unterschiedliche Bedürfnisse und Wahrnehmungen zu berücksichtigen.
- *Kontextuelle Faktoren* schließlich setzen die Organisation unter Anpassungsdruck. Entwicklungen wie Flexibilisierung, Diversität oder Nachhaltigkeit prägen die Erwartungen von Talenten und werden zunehmend zu Kriterien der

Arbeitgeberattraktivität. Backhaus und Tikoo (vgl. Backhaus & Tikoo, 2004) zeigen, dass sich Employer Branding genau in diesem Spannungsfeld bewegt: Externe Signale und interne Erlebnisse müssen konsistent sein, um Glaubwürdigkeit zu sichern. Stimmen die Botschaften nach außen nicht mit den tatsächlichen Erfahrungen überein, untergräbt dies die Legitimität und Attraktivität der Organisation. Damit wird deutlich, dass EX nicht nur durch interne Gestaltung geprägt ist, sondern immer auch im Kontext gesellschaftlicher Trends und externer Wahrnehmungen bewertet wird.

Diese drei Faktoren wirken nicht getrennt, sondern in einer dynamischen Wechselwirkung: Organisational gesetzte Rahmenbedingungen treffen auf individuelle Wahrnehmung und sind zugleich eingebettet in externe Markt- und Gesellschaftstrends. EX-Design muss deshalb multiperspektivisch ansetzen.

Rollen

Die Analyse der Rollen zeigt, dass keine einzelne Funktion in der Lage ist, EX allein zu gestalten. Vielmehr entsteht Wirkung erst durch die Arbeitsteilung und das Zusammenspiel:

- *HR* agiert als Architektin der EX, indem sie die strukturellen und prozessualen Grundlagen definiert. Durch die Gestaltung konsistenter Prozesse (z. B. Recruiting, Onboarding, Entwicklungssysteme) schafft HR Verlässlichkeit und Orientierung (vgl. Schrank, 2015, S. 41-42;49-53).
- *Führungskräfte* wirken als unmittelbare Erlebnisgestalter:innen. Sie prägen durch alltägliche Interaktion die emotionale Qualität der Employee Experience und nehmen je nach Phase des Talent Life Cycles unterschiedliche Rollen ein – von der Repräsentation im Recruiting über Förderung und Feedback bis hin zur Gestaltung von Exit- und Alumni-Prozessen. Ihre Rolle ist besonders wirkungsvoll, da sie Erlebnisse in direkte Beziehung übersetzen.
- *Mitarbeitende* sind nicht nur Empfänger, sondern Co-Creators der EX. Durch ihr Verhalten, ihre Peer-Interaktionen und ihr Voice-Verhalten (vgl. Morrison, 2011) tragen sie entscheidend dazu bei, ob Prozesse als sinnvoll erlebt werden und wie sich die Kultur entwickelt. Ihre Beteiligung ist Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und Partizipation.
- *Organisationsentwickler:innen (OE)* schließlich übernehmen die Rolle der Enabler. Sie verbinden Strukturen und Kultur, schaffen Schnittstellen und sichern durch Feedback- und Lernzyklen, dass EX nicht in isolierten Programmen verharrt, sondern in die Gesamtorganisation eingebettet wird. Damit übernehmen

sie eine Brückenfunktion zwischen funktionaler Prozessgestaltung und systemischer Kulturentwicklung.

Synthese aus OE-Perspektive

Aus organisationsentwicklerischer Perspektive wird deutlich, dass EX nicht in der Summe einzelner Maßnahmen besteht, sondern in der Integration und Abstimmung dieser Rollen und Einflussfaktoren. HR legt die Architektur, Führungskräfte füllen diese mit Leben, Mitarbeitende bringen ihre Perspektiven und Bedürfnisse ein, und OE sichert die Konsistenz sowie die kulturelle und strategische Einbettung. Entscheidend ist dabei die Balance: Standardisierung und Individualisierung, Effizienz und Wertschätzung, Stabilität und Flexibilität müssen bewusst austariert werden.

Damit lautet die zentrale Antwort auf die Forschungsfrage: Eine wirksame Gestaltung der Employee Experience entlang des Talent Life Cycles gelingt dann, wenn organisationale, individuelle und kontextuelle Einflussfaktoren zusammengedacht werden, die unterschiedlichen Rollen komplementär wirken und ihre Schnittstellen produktiv koordiniert sind und die Organisationsentwicklung EX als kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess versteht, der in Strategie, Struktur und Kultur integriert ist. Nur so entsteht eine konsistente und glaubwürdige Employee Experience, die sowohl für Talente als auch für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation von Bedeutung ist.

Zusammenfassend lässt sich festhalten:

1. EX wird von organisationalen, individuellen und kontextuellen Faktoren gleichermaßen geprägt und erfordert multiperspektivische Gestaltung.
2. Die Rollen von HR, Führungskräften, Mitarbeitenden und OE entfalten ihre Wirkung nur im Zusammenspiel und durch klare Schnittstellenarbeit.
3. Aus OE-Perspektive ist EX ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess, der in Strategie, Struktur und Kultur verankert werden muss, um nachhaltig Wirkung zu entfalten.

6.3. Grenzen der Arbeit

Die Reichweite der Arbeit wird durch verschiedene Grenzen bestimmt, die im Folgenden offengelegt und eingeordnet werden. Zunächst basiert die Untersuchung auf einer theoretischen Herleitung, wodurch zwar zentrale Zusammenhänge zwischen Rollen, Einflussfaktoren und Employee Experience aufgezeigt werden konnten, jedoch keine empirische Validierung innerhalb dieser Arbeit erfolgt ist. Die Aussagen sind daher als analytische Verdichtung zu verstehen, die durch künftige empirische Studien überprüft und erweitert werden sollten.

Darüber hinaus liegt der Schwerpunkt auf westlich geprägten Organisationen, sodass länderspezifische Unterschiede und kulturelle Besonderheiten nicht berücksichtigt wurden. Gerade im internationalen Kontext könnten unterschiedliche Wertemuster, institutionelle Rahmenbedingungen und Arbeitsmarktlogiken die Gestaltung und Wahrnehmung von Employee Experience erheblich variieren lassen.

Ein weiterer begrenzender Aspekt ist die breite Darstellung des Talent Life Cycles. Um eine umfassende Sicht auf Rollen und Einflussfaktoren zu entwickeln, wurde ein generalistischer Ansatz gewählt. Branchenspezifische Differenzierungen – etwa in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen oder in Produktionsbetrieben – konnten dabei nicht vertieft betrachtet w erden.

Schließlich fokussiert die Arbeit auf eine organisationsentwicklerische Perspektive, wodurch stärker ökonomische oder rein managementorientierte Zugänge nur am Rande einbezogen wurden. Diese Eingrenzung schafft analytische Klarheit, blendet jedoch alternative Sichtweisen auf Employee Experience aus.

7. Gesamtfazit und Ausblick

Aufbauend auf den zuvor dargestellten Ergebnissen stellt sich die Frage, welche Schlussfolgerungen sich für Wissenschaft und Praxis ziehen lassen und welche Perspektiven die zukünftige Entwicklung der Employee Experience prägen werden. Kapitel 7 fasst diese Implikationen zusammen und ordnet sie in den aktuellen Forschungs- und Praxiskontext ein. Dabei werden zunächst die wissenschaftlichen Beiträge sowie Handlungsempfehlungen für Organisationen herausgearbeitet. Anschließend werden zentrale Zukunftstrends wie Digitalisierung, demografischer Wandel oder neue Arbeitsformen diskutiert, die die Gestaltung der Employee Experience im Talent Life Cycle nachhaltig beeinflussen dürften.

7.1. Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Die vorliegende Arbeit leistet mehrere Beiträge für die *wissenschaftliche* Auseinandersetzung mit Employee Experience (EX):

Erstens wurde gezeigt, dass eine Integration von Employee Experience und Organisationsentwicklung notwendig ist, da beide bislang weitgehend getrennt betrachtet werden. Während EX häufig als HR-Instrument verortet wird, verdeutlicht die organisationsentwicklerische Perspektive, dass sie vielmehr als organisationsweites Gestaltungsfeld verstanden werden muss.
Zweitens wurde mit der Touchpoint-Analyse ein Ansatz vorgestellt, der eine Brücke zwischen der Mikro-Ebene individueller Erlebnisse und der Makro-Ebene von Organisation, Kultur und Struktur schlägt. Diese Perspektive eröffnet neue Forschungszugänge, da sie zeigt, wie einzelne Erfahrungen kumulativ in langfristige Bindung oder Distanzierung münden können.
Drittens tragen die entwickelten Wirkdimensionen der EX – Erwartungskonsistenz, emotionale Bindung und langfristige Identifikation – zur Theoriebildung bei, indem sie ein differenziertes Modell für die Analyse und Gestaltung von EX liefern.
Daraus ergeben sich zentrale Forschungsbedarfe: die empirische Validierung der Wirkdimensionen, die Entwicklung von Messinstrumenten, die Analyse interkultureller Unterschiede sowie die Durchführung von Langzeitstudien, um Wirkungen über den gesamten Talent Life Cycle hinweg erfassen zu können.

Auch für die Praxis lassen sich klare Implikationen ableiten:

Erstens muss EX phasenübergreifend gedacht werden: Einzelmaßnahmen wie Onboarding-Programme entfalten ihre Wirkung nur dann, wenn sie in eine konsistente Gesamtlogik eingebettet sind.
Zweitens ist Konsistenz ein Schlüsselfaktor: Employer Branding, interne Kultur und gelebte Prozesse müssen übereinstimmen, um Glaubwürdigkeit herzustellen. Inkonsistenzen zwischen externen Botschaften und internen Erfahrungen untergraben die Attraktivität und wirken demotivierend.
Drittens erweist sich die Entwicklung von Führungskräften als zentral, da sie die wichtigsten Träger von Touchpoints sind und unmittelbare Erlebnisse der Mitarbeitenden prägen.
Viertens sollten Organisationsentwickler:innen EX als Gestaltungsfeld aufgreifen, indem sie Prozesse designen, Kulturarbeit leisten und kontinuierliche Lernzyklen ermöglichen.
Fünftens schließlich ist die Einbindung der Mitarbeitenden als Co-Creators unerlässlich. Partizipative Feedbacksysteme, Peer-Programme oder Innovationsprozesse stellen sicher, dass Mitarbeitende nicht nur Empfänger, sondern aktive Mitgestalter der Employee Experience sind.
Übergreifend wird deutlich, dass der Erfolg der EX-Gestaltung von der Kohärenz der Rollen abhängt: HR stellt die Architektur bereit, Führungskräfte füllen sie mit Leben, Mitarbeitende bringen ihre Perspektiven ein, und OE moderiert das Zusammenspiel. Nur wenn diese Rollen koordiniert agieren, können die Erlebnisse der Talente konsistent und glaubwürdig gestaltet werden.

7.2. Zukunftsperspektiven der Employee Experience im Talent Life Cycle

Die zukünftige Entwicklung der Employee Experience wird maßgeblich durch tiefgreifende Veränderungen in Arbeitswelt und Gesellschaft geprägt. Fünf Trends erscheinen dabei besonders bedeutsam.
Erstens wird die Digitalisierung neue Formen der EX ermöglichen. KI-gestützte Tools wie Chatbots, Recommendation-Systeme oder digitale Plattformen versprechen Effizienzgewinne und können gleichzeitig eine stärkere Personalisierung von Erlebnissen ermöglichen – etwa durch individuell zugeschnittene Lernangebote oder Feedback-Formate. Gleichzeitig birgt die zunehmende Technologisierung das Risiko der Entemotionalisierung von Arbeitserfahrungen, wenn persönliche Interaktionen durch automatisierte Prozesse ersetzt werden. Die Herausforderung besteht daher darin, digitale Touchpoints so zu gestalten, dass sie funktionale Effizienz mit emotionaler Relevanz verbinden.

Zweitens rückt der demografische Wandel mit zunehmendem Fachkräftemangel EX als strategischen Differenzierungsfaktor in den Vordergrund. Organisationen müssen Talente nicht nur gewinnen, sondern auch langfristig binden. Eine konsistente und attraktive Employee Experience kann hier entscheidend sein, um sich im Wettbewerb um knappe Fachkräfte zu behaupten.

Drittens wird der anhaltende Wertewandel die Erwartungen an Arbeitgeber weiter verändern. Themen wie Sinnorientierung, Nachhaltigkeit und Diversität sind längst keine Randphänomene mehr, sondern prägen die Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivität. EX muss diese Werte nicht nur kommunizieren, sondern auch in organisationalen Praktiken verankern, um glaubwürdig zu wirken.

Viertens haben die Erfahrungen der COVID-19-Pandemie neue Arbeitsformen etabliert, insbesondere hybride Modelle. Diese eröffnen einerseits neue Touchpoints - etwa in virtuellen Kollaborationsumgebungen -, bringen andererseits jedoch neue Spannungsfelder mit sich. Insbesondere die Balance zwischen Flexibilität und Konsistenz stellt eine zentrale Herausforderung dar: Talente erwarten orts- und zeitunabhängige Arbeit, zugleich muss die Organisation ein gemeinsames Erleben und eine kohärente Kultur sicherstellen.

Fünftens schließlich wird die Organisationsentwicklung EX als Bestandteil langfristiger Transformationsprozesse aufnehmen müssen. Themen wie Agilität, New Work oder Resilienz lassen sich nur nachhaltig implementieren, wenn sie nicht allein als strukturelle Maßnahmen verstanden werden, sondern auch als gelebte Erlebnisse für Mitarbeitende erfahrbar sind. EX wird damit zunehmend zu einem Hebel für die Verankerung von Transformationen und zu einem Kernbestandteil einer lernorientierten Organisation.

Zusammengefasst verdeutlichen diese Trends, dass die Zukunft der Employee Experience nicht in der Optimierung einzelner Maßnahmen liegt, sondern in ihrer Einbettung in umfassende Veränderungsprozesse. Organisationen, die es schaffen, digitale Innovation, Werteorientierung und kulturelle Kohärenz miteinander zu verbinden, werden EX als strategischen Erfolgsfaktor nutzen können.

Literaturverzeichnis

Backhaus, K., & Tikoo, S. (01. August 2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517. doi:10.1108/13620430410550754

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly - Volume 10, Issue 2*, 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bentum van, E. (2023). *Kennzahlengestütztes HR-Risikomanagement - Implikationen für den Employee Lifecycle.* Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG.

Berthod, O. (2016). Institutional Theory of Organizations. (S. I. Publishing, Hrsg.) Berlin, Berlin, Deutschland. doi:10.1007/978-3-319-31816-5_63-1

Birri, R. (2014). *Human Capital Management - Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-8349-4575-4

Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R., & Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion.* Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland. doi:10.1007/978-3-662-56685-5

Breevaart, K., & Bakker, A. (2018). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology Vol. 23, Nr. 3*, 338-349. doi:10.1037/ocp0000082

Bridger, E., & Gannaway, B. (2024). *employee experience by design.* London: Kogan Page Limited.

Bundesamt, S. (4. August 2022). *destatis.de.* Abgerufen am 06.. Juni 2025 von destatis.de: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_330_13.html

Cascio, W., Collings, D., & Mellahi, K. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management.* Oxford: Oxford Academic online edn. doi:10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.3

Chapman, D., Carroll, S., Uggerslev, K., & Jones, D. (September 2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 928-944. doi:10.1037/0021-9010.90.5.928

Cullen-Lester, K., & Yammarino, F. (23. February 2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. *The Leadership Quarterly*, 173-180. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.001

Davies, S., Nguyen, T., Stoermer, S., Jintae Froese, F., & Budhwar, P. (12. November 2024). Industry Image Perceptions and Organizational Attractiveness: Results of an International Survey. *Human Resource Management Journal*(35), 613-634. doi:10.1111/1748-8583.12582

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. (E. S. Inc., Hrsg.) *The Leadership Quarterly*(11(4)), S. 581-613. Abgerufen am 28. 12 2024 von http://www.sciencedirect.com

Dery, K., van der Meulen, N., & Sebastian, I. (20. Sep 2018). Employee Experience: Enabling your future workforce strategy. *Research Briefing XVIII-9, XVIII-9*. (M. C. Research, Hrsg.) Cambridge, Massachusetts, U.S.A. Abgerufen am 14. 08 2025 von https://cisr.mit.edu/publication/2018_0901_DigitalTalent_DeryVanderMeulenSebastian

Dollhausen, K., Feld, T., & Seitter, W. (2010). *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung - Theorie und Empirie lebenslangen Lernens.* Wisbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Edmondson, A. (Juni 1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly Vol. 44, Nr. 2*, 350-383. doi:10.2307/2666999

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., & Liden, R. (19. July 2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 111-132. doi:10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Gatterer , H., Kristandl, C., & Kroismayr, G. (2025). *Megatrend-Dokumentation - Intro.* Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.

Gatterer, H., Kristandl, C., & Kroismayr, G. (2025). *Megatrend-Dokumentation Future of Work.* Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.

Gatterer, H., Kristandl, C., & Kroismayr, G. (2025). *Megatrend-Dokumentation Konnektivität.* Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.

Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of conceptual bases of the Employee Life Cycle within an organization. *Business: Theory and Prctice*, 39-52. doi:10.3846/btp.2022.13510

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., & Schlesinger, L. (March-April 1994). Putting the Service-Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review*. Cambridge, U.S.A. Abgerufen am 20. August 2025 von https://hbr.org/1994/03/putting-the-service-profit-chain-to-work-2

Hillebrecht, S. (2021). *Perspektivenorientierte Personalwirtschaft.* Wiesbaden: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-658-32094-2

Hofer, T., Spiess, T., Ploder, C., & Bernsteiner, R. (15. März 2024). Understanding Employer Attractiveness for Generation Z in the IT Industry. *European Journal of Management Issues*, 21-29. doi:10.15421/192403

Horster, E. (2023). *Customer Experience Management - Wow-Momente in der digitalisierten Welt.* Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.

Inceoglu, I., Plans, D., Thomas, G., Chu, C., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly - February 2018*, 179-202. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.006

Justenhoven, R. T., & Jansen, M. (2024). *Employee Experience - Erfolgreiche Strategien mit GBU Psyche und KI.* (S. F. GmbH, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.

Kahn, W. (Dec 1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. (A. o. Management, Hrsg.) *The Academy of Management Journal*, 692-724. Abgerufen am 20. Juli 2025 von https://www.jstor.org/stable/256287

Kauffeld, S., Endrejat, P., Grohmann, A., Grote, S., Hoppe, D., Ianiro-Dahm, P., . . . Schermuly, C. (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor.* (S. Kauffeld, Hrsg.) Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland. doi:10.1007/978-3-662-56013-6

Kaune, A., Glaubke, N., & Hempel, T. (2021). *Change Management und Agilität.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-35236-3

Klaffke, M. (2022). *Generationen-Management.* (M. Klaffke, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-38649-8

Klaus, A., Beckmann, R., & Deyerler, Y. (Mai 2025). *Fachkräfteengpassanalyse 2024.* Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Abgerufen am 09. Juni 2025 von http://statistik.arbeitsagentur.de/: https://statistik.arbeitsagentur.de/

Kriegler, W. (2022). *Praxishandbuch Employer Branding.* Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG .

Kristandl, C., Gatterer, H., & Kroismayr, G. (Januar 2025). *Megatrend-Dokumentation Demografischer Wandel.* Frankfurt am Main.

Kristandl, C., Kroismayr, G., & Gatterer, H. (2025). *Megatrend-Dokumentation Ökointelligenz.* Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut GmbH.

Kroismayr, G., Gatterer, H., & Kristandl, C. (2025). *Megatrend Dokumentation Identitätsdynamik.* Frankfurt: Zukunftsinstitut GmbH.

Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen - Eine sehr kurze Einführung.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-20197-5

Kühl, S., & Sua-Ngam-Iam, P. (2023). *Holacracy - Funktionen und Folgen eines Managementmodells.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-40111-5

Kunert, S. (24. September 2024). Top-Management in der Organisationsentwicklung - zur Rolle und Einbindung von hierarchischen Spitzenpositionen in Change Prozesse. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (2024) 31*(31), S. 497-510. doi:10.1007/s11613-024-00903-0

Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience - How to attract talent, retain top performers and drive results.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage.* New Jersey: Wiley, John Sons.

Morrison, E. (June 2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 373-412. doi:10.1080/19416520.2011.574506

Mosquera, P., & Soares, M. (2024). *Onboarding: a key to employee retention and workplace well-being.* Universität Lissabon. Lisboa: Springer Nature. doi:10.1007/s11846-025-00864-3

Nerdinger, F., Blickle, G., & Schaper, N. (2018). *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Berlin: Springer-Verlag GmbH. doi:10.1007/978-3-662-56666-4

Nink, M., & Sinyan, P. (2025). *Gallup Engagement Index Deutschland 2024.* Berlin: Gallup GmbH. Abgerufen am 21. August 2025 von https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx

Nowak, R., & Roither, M. (2016). *Interne Organisationskommunikation - Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-14098-4

Nürnberg, V. (2023). *Employee Experience - Erfolgreich agile und integrierte Lösungen für Mitarbeitende gestalten.* Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Plaskoff, J. (29. Juni 2017). Employee experience: the new human resource management approach. (e. insight, Hrsg.) *Strategic HR Review, Vol 16 Issue: 3*, 136-141. doi:10.1108/SHR-12-2016-0108

Pommerening, C. (2024). *Den Fachkräftemangel im Mittelstand überwinden.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-45796-9

Rigotti, T., Schröder, H., Macco, K., Badura, B., & Klose, J. (2009). *Fehlzeiten-Report 2009.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. doi:10.1007/978-3-642-01078-1_17

Ritz, A., & Thom, N. (2011). *Talent Management.* Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Rosenstiel von, L., Regnet, E., & Domsch, M. (2025). *Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (Bd. 9. Auflage). (L. Rosenstiel von, E. Regnet, & M. Domsch, Hrsg.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Rowold, J. (2015). *Human Resource Management - Lehrbuch für Bachelor und Master.* Berlin: Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg. doi:10.1007/978-3-662-45983-6

Rump, J., & Eilers, S. (2022). *Arbeiten in der neuen Normalität - Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt.* Berlin: Springer- Verlag GmbH. doi:10.1007/978-3-662-64393-8

Russo, L., Oder, N., & Perset, K. (2024). *OECD-Bericht zu Künstlicher Intelligenz in Deutschland.* Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/8fd1bd9d-de

Ryan, R., & Deci, E. (January 2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *America Psychologist, 55*(1), 68-78. doi: 10.1037110003-066X.55.1.68

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership.* Cambridge: Jossey-Bass a Wiley Imprint.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (30. July 2012). Organizational Climate and Culture. (T. A. Psychology, Hrsg.) *Annual Review of Psychology*, 361-388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schrank, V. (2015). *Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland.* (P. D. Kahle, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-08683-1

Schreyögg, G. (2008). *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (Bd. 5. Auflage). Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2024). *Organisation.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-43439-7

Schuster, G., & Schulte, B. (2024). *Transformation im Consumer Sales.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-45174-5

Schwägerl, C. (2016). *Alumni-Netzwerke von Unternehmen - Theoretische und praktische Perspektiven.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. doi:10.1007/978-3-658-13620-8

Senge, P. (2017). *Die fünfte Disziplin - Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. Auflage Ausg.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Spaeth, C. (2024). *Zukunftsstrategie Arbeitswelt.* Berlin: Springer Gabler. doi:10.1007/978-3-662-69176-2

Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful onboarding.* Washington: Kaiser Associates.

Ullah, R., & Witt, M. (2024). *Praxishandbuch Recruiting.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.

Ullrich, J., Stroebe, W., & Hewstone, M. (2023). *Sozialpsychologie* (7. vollständig überarbeitete Auflage Ausg.). Berlin: Springer-Verlag GmbH Deutschland. doi:10.1007/978-3-662-65297-8

Voß, E., & Würtemberger, S. (2023). *Vielfalt im Employee Lifecycle - Diversity Management in HR-Prozessen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. doi:10.1007/978-3-658-39841-5

Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory - a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behaviour - Volume 18, 18*, 1-74. Von https://www.researchgate.net/publication/228079335 abgerufen

Whitter, B. (2023). *Employee experience strategy.* London: Kogan Page Limited.

Wisotzky, H.-H. (2023). *Die perfekte Candidate Journey & Experience.* Berlin: Springer-Verlag GmbH. doi:10.1007/978-3-662-66875-7

Young, J., & Gifford, J. (2021). *Employee Engagement - An evidence review.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Eigenständige Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Großostheim, 30.08.2025

Marion Borgs