

Fuczek, Carina; Neumüller, Kathrin

Article

"Inspiration lässt uns mit Motivation mehr als das Notwendige tun"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Fuczek, Carina; Neumüller, Kathrin (2021) : "Inspiration lässt uns mit Motivation mehr als das Notwendige tun", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 1, pp. 6-9

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279636>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



1 | 2021 **SCHWERPUNKT** Wirkung und Einsatz von Corporate Influencern • Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln • Leaders' Effects on Empowerment • Inspiration in Retailing • Gamification in der internen Datenerfassung
INSIGHTS The Circle: Von einer mutigen Idee zur Realisierung **SPEKTRUM** Wirkungen von Brand Pop-up-Stores • Dynamisches Preismanagement im Handel

www.marketing-review.ch

Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment



„Inspiration lässt uns mit Motivation mehr als das Notwendige tun“

Ikea Schweiz ist im Rahmen der „Great Place to Work“-Studie „Beste Arbeitgeber in der Schweiz 2018“ als einer der besten Arbeitgeber ausgezeichnet worden. Als People & Culture Manager von Ikea Schweiz ist Ina Carina Fuczek für das Wohl von 2800 Mitarbeitenden in neun Einrichtungshäusern an unterschiedlichen Standorten verantwortlich. In unserem Interview beleuchtet Frau Fuczek die Eckpfeiler erfolgreichen Personalmanagements und erklärt, warum ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne für Ikea arbeiten und das Arbeitsklima schätzen.

Das Interview führt Kathrin Neumüller, Doktorandin am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen (IRM-HSG)



Welche Themen im Bereich der Mitarbeiterführung interessieren Unternehmen heutzutage besonders?

Hierzu gibt es viele verschiedene Themen, die eng ineinandergreifen und nicht einzeln voneinander betrachtet werden sollten. Diese sind z.B., wie Unternehmen sicherstellen können, dass ihre Mitarbeitenden wettbewerbsfähig bleiben und den sich verändernden Anforderungen der Digitalisierung weitgehender Unternehmensbereiche gewachsen sind (Fit for the Future of Work). Auch wie man eine Unternehmenskultur fördert, die auf starken Werten und der Vielfältigkeit ihrer Mitarbeitenden aufbaut, und in einem gleichberechtigten und inklusiven Miteinander resultiert (Diversity, Equality and Inclusion). Die Vielfältigkeit drückt sich natürlich auch im richtigen Zusammenspiel von verschiedenen Generationen aus, die unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an den Arbeitgeber haben (Multi Generation Workplace). Zuletzt ist auch der Purpose des Arbeitsplatzes und die damit verbundene Verantwortung des Arbeitgebers stark im Wandel. Corona hat uns zum rapiden Umdenken gezwungen, was den Arbeitsplatz und Arbeitsweisen angeht, aber auch wiederum aufgezeigt, wie wichtig die physische und mentale Gesundheit ist.

Wie wichtig ist für Sie Mitarbeiter-Empowerment in der Mitarbeiterführung?

Mitarbeiter-Empowerment spielt eine enorm grosse Rolle heutzutage. In einem Umfeld, das sich ständig und massiv verändert und wo es schier unmöglich ist, dass Führungskräfte alle Antworten haben, bekommt Mitarbeiter-Empowerment einen völlig neuen Stellenwert. Wir sollten uns als Führungskräfte fortwährend die Frage stellen, wie wir ein Arbeitsklima rund um uns schaffen können, welches „psychologically safe“ ist und wo Mitarbeitende die Möglichkeit haben zu erkennen, wie sie am Unternehmenserfolg mit ihren Ideen und einzigartigem Wissen beitragen können. Und dies sollte nicht auf bestimmte Teams oder hierarchische Ebenen beschränkt sein, sondern für alle gelten.

In welchen Unternehmensbereichen werden Mitarbeiter heutzutage schon empowert? In welchen Bereichen der Mitarbeiterführung haben Unternehmen noch Aufholbedarf?

Ich denke bei dieser Frage nicht so sehr an bestimmte Unternehmensbereiche, sondern eher an Unternehmen als solche und deren Einstellung zu Mitarbeiter-Empowerment. Es gibt einige sehr innovative und inspirierende Unternehmen, die den Wert jedes einzelnen Mitarbeitenden bereits erkannt haben und diesen aktiv nützen, um Verbesserungsvorschläge

Ina Carina Fuczek

People & Culture Manager
Switzerland, Ikea AG
www.Ikea.ch

und Ideen für die Verbesserung von Prozessen, Produkten, Services etc. einzubringen. Oftmals sind diese Unternehmen auch stark im Bilden von Cross-functional-Teams, bzw. ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich wissensmässig breiter aufzustellen und mehrere Bereiche im Unternehmen kennenzulernen, um dadurch auch besser die Verknüpfungen und Potenziale erkennen zu können. Dann gibt es natürlich auch andere Unternehmen, die es für schwierig empfinden, sich von traditionellen und starren (hierarchischen) Strukturen zu lösen und wo Mitarbeiter-Empowerment eher nur auf Führungsebene zu finden ist.

„Die Covid-19-Pandemie hat uns zum rapiden Umdenken gezwungen, was den Arbeitsplatz und Arbeitsweisen angeht, aber auch wiederum aufgezeigt, wie wichtig die physische und mentale Gesundheit ist.“

Welche Rolle spielt Inspiration für Unternehmen heute?

Wenn wir bei uns selbst beginnen – wo würden wir lieber arbeiten: Bei einem Unternehmen, dessen Vision und Ziele uns berühren und immer wieder inspirieren oder einem Unternehmen, das sich über Jahre nicht verändert und keinen klaren Purpose hat? Inspiration ist enorm wichtig, um dran zu bleiben und immer wieder weiter nach Verbesserung zu stre-

ben oder mehr zu machen als nur das Notwendige und dabei Spass und Motivation zu spüren. Inspiration fördert auch die Kreativität im Denken – im Anders- und Neu-Denken. Unternehmen sollten sich immer wieder hinterfragen, ob das Unternehmensleitziel und die Geschäftsziele noch relevant und ansprechend sind für ihre Kunden. Dies kann durch genaues Hinhören passieren – was passiert am Markt, was sagen uns unsere Kunden und was sagen uns unsere Mitarbeitenden.

Können Ihrer Meinung nach auch Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeiter-Empowerment und -Inspiration entwickelt werden? Wenn ja, welche?

Empowerment und Inspiration bringen sicherlich Wettbewerbsvorteile. Mitarbeitende, die sich empowered und inspiriert fühlen, tendieren eher dazu, sich voll und ganz in der Arbeit einzubringen und auch mit ihren Vorschlägen aktiv beizutragen. Diese Vorschläge können dazu dienen, schneller auf Marktentwicklungen zu reagieren, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, Services zu verbessern, neue Ideen zu entwickeln, Kosten zu senken und noch viel mehr. Sie werden auch eher die Rolle als „Brand Ambassador“ für das Unternehmen wahrnehmen, im Freundes- und Bekanntenkreis als auch in Social Media.

Gibt es Ihrer Meinung auch Nachteile, die Mitarbeiter-Empowerment und -Inspiration für Unternehmen mit sich bringen?

Mitarbeiter-Empowerment kann für manche Führungskräfte auch beängstigend wirken. Es kann sich anfühlen wie nicht mehr kompetent genug zu sein und alle Antworten zu haben; einen Machtverlust zu spüren, da Entscheidungen in die Linie abgegeben werden; oder auch nicht mehr gebraucht zu werden. Doch in der Führungsentwicklung finde ich es sehr wichtig, hier über seinen eigenen Schatten zu springen und Freiräume zu geben bzw. Hindernisse für die eigenen Mitarbeitenden aus dem Weg zu schaffen, sodass sie sich entfalten können. Ein weiterer Nachteil könnte sein, dass mit mehr Empowerment auch Fehler passieren können, da man ja auch mehr ausprobiert. Fehler sind jedoch wichtig, um daraus zu lernen und ohne Fehler gäbe es keine Innovation.

Welche Auswirkungen können das Empowerment und die Inspiration von Mitarbeitern am PoS für den Endkunden haben?

Aus Kundensicht merkt man es sehr deutlich, ob man auf einen Mitarbeitenden trifft, der Spass an der Arbeit hat, selbst Entscheidungen treffen und dadurch besser und schneller auf die Bedürfnisse des Kunden eingehen kann –



Die Vision, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen, ist ein Eckpfeiler der Kultur von Ikea. Das gilt für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter.

Fotos: Ikea Schweiz



Gemeinschaft ist das Herz der Ikea-Kultur. Unsere Stärke entsteht aus unserem Vertrauen untereinander. Wir ziehen am selben Strang und haben Spass.

und dies mit Freude in den Augen und einem Lächeln. Wenn man als Unternehmen Mitarbeiter-Empowerment und -Inspiration noch paart mit Gleichberechtigung und inklusivem Verhalten, dient das umso mehr dem Kunden.

Wie schätzen Sie angesichts der zunehmenden Automatisierung und Digitalisierung die Rolle von Mitarbeitern ein?

Man sollte der Automatisierung und Digitalisierung auf keinem Fall mit Angst begegnen, sondern diese als Enabler sehen. Einige der bestehenden Berufssparten wird es in heutiger Form nicht mehr geben, aber es entstehen schon jetzt unendlich viele neue Möglichkeiten. Wichtig ist, dass Mitarbeitende sich stetig weiterbilden. D.h. die Aufgabe des Unternehmens, der Regierung und der Schulen in enger Zusammenarbeit wird es sein, den Spass am Lernen zu vermitteln und zu lehren, wie man je nach Lerntypus am besten lernt. Auch werden die „Skills“ immer mehr in den Vordergrund rücken bei Stellenausschreibungen und interner Laufbahnplanung als spezifische Rollen.

Wenn Sie in die Zukunft schauen, wie sieht für Sie Mitarbeiterführung in zehn Jahren aus?

Zehn Jahre fühlen sich noch sehr weit weg an. Speziell mit den heutigen rapiden Veränderungen, die einen Einfluss auf die Wirtschaft und Unternehmen haben. Jedoch würde ich mir wünschen, dass Führungskräfte mehr Zeit damit verbringen, individuell zu fördern und zu fordern. Artificial



Das Logistikcenter in Spreitenbach – das Herz unseres Paketversandes – beschäftigt derzeit 170 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und verschickt wöchentlich rund 10 000 Pakete in die gesamte Schweiz.

Intelligence und digitale Coaches helfen dabei, die Mitarbeitenden bestmöglich weiter zu entwickeln und nächste Karriereschritte aufzuzeigen. Mitarbeiterbeurteilungssysteme und -anreize sind flexibler und individueller gewor-

„Ein zukunftsorientiertes Performance-Management wird daraus bestehen, die Individualität eines jeden Mitarbeitenden zu erkennen, die Fähigkeiten optimal einzusetzen und in die Zieldefinition und das Empowerment einzubeziehen.“

den, um die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen im Unternehmen abzudecken. Ein zukunftsorientiertes Performance-Management wird daraus bestehen, die Individualität eines jeden Mitarbeitenden zu erkennen, die Fähigkeiten optimal einzusetzen und in die Zieldefinition und das Empowerment einzubeziehen. Aber eigentlich sollten wir damit nicht warten, sondern dies so gut wie möglich schon heute tun. 🌱