

Crocs: Wohlfühlen als zentrales Motto

Die globale Schuhmarke nutzt ansprechende & komfortable Räume für ein gutes Arbeitsplatzerlebnis

🕒 Lesen 7 Minuten

Dr. Tracy Brower, Vice President of Workplace Insights bei Steelcase, sprach mit Shannon Sisler, Executive Vice President und Chief People Officer von Crocs, darüber, wie die fortschrittliche globale Schuhmarke sinnstiftende Arbeitserlebnisse bietet und den Wunsch der Mitarbeitenden nach Flexibilität mit den Anforderungen des Unternehmens in Einklang bringt.

Tracy Brower: Wie denken Sie über Atmosphäre und Umgebung - also das Arbeitserlebnis - und wie hat sich Ihre Sicht auf das Arbeitsplatzerlebnis im Laufe der Zeit verändert?

Shannon Sisler: Wenn man die heutige Situation mit der vor drei Jahren vergleicht, lässt sich eine Weiterentwicklung erkennen, da die Menschen die Arbeitsumgebung in ihrem Büro neu bewertet haben. „Soll ich hingehen oder nicht?“, fragen sie sich. Ich finde, dass man sich als Unternehmen wirklich Gedanken darüber machen muss, wie man den Arbeitsplatz so gestalten kann, dass er den Menschen einen Mehrwert und die Möglichkeit zur Zusammenarbeit bietet. Menschen kommunizieren virtuell anders, als wenn sie vor Ort zusammen sind. Deshalb konzentrieren wir uns darauf, dass Begegnungen zwischen den Menschen mehr an Bedeutung gewinnen. Ein weiterer Aspekt ist, dass sich die Work Experience, d.h. wie man die Arbeit im Allgemeinen empfindet, im Zuge der Pandemie und der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt stark verändert hat. Wenn man keine ansprechende Work Experience bietet, ist es nicht möglich, die Talente anzuwerben und zu halten, die man braucht. Wir haben in den letzten Jahren viel in unsere Arbeitsumgebungen investiert, was sich aufgrund der schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt als sehr sinnvoll erwies und weiterhin erweist. Wie sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz fühlen, ist definitiv von allergrößter Bedeutung.

TB: Wie haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden verändert?

SS: Was Crocs von anderen Unternehmen unterscheidet, ist, dass 75 % unserer Mitarbeitenden direkt an ihrem Arbeitsort arbeiten, entweder in Einzelhandelsgeschäften oder in Vertriebszentren. Diese Mitarbeitenden sind weiterhin jeden Tag vor Ort, um die Wünsche unsere Kund*innen umzusetzen. Wir haben uns intensiv mit genau diesen Angestellten beschäftigt, um herauszufinden, wie wir ihnen ein Arbeitsumfeld bieten können, bei dem sie sich darauf verlassen können, dass es für sie sicher ist. Denn Sicherheit wurde in den letzten Jahren ganz neu definiert. Es geht nicht nur darum, zu gewährleisten, dass die Gabelstaplerfahrer vorschriftsmäßig arbeiten oder dass die Hinterzimmer im Laden vorschriftsmäßig gestaltet sind. Es geht jetzt auch um die ordnungsgemäße Einhaltung von Abständen und sinnvolle Hygienevorschriften. Und die Work Experience wiederum soll auch zufriedenstellend sein. Viele Personalleiter sprechen gerade von der ‚Great Resignation‘, also einer starken Abwanderung der Arbeitskräfte. Meiner Meinung nach wird man eine hohe Fluktuation dann erleben, wenn man keine Arbeitsumgebungen schafft, die die Wünsche der Angestellten erfüllen. Deshalb haben wir uns darauf fokussiert, eine gute Atmosphäre zu bieten und die passenden Umgebungen zu schaffen, damit unsere Mitarbeitenden zusammenkommen können.

TB: Wie gelingt es Ihnen, fair und gerecht zu agieren, wo doch viele Mitarbeitende ständig vor Ort arbeiten müssen und Sie gleichzeitig anderen Angestellten Flexibilität bieten?

SS: Dieser Aspekt war für uns in den letzten Jahren sehr wichtig. Deshalb haben wir u.a. Angestellten-Kategorien in Form von ‚Identitäten‘ erschaffen und jede Tätigkeit im Unternehmen einer der vier Identitäten zugeordnet und beurteilt, wie viel Zeit jede am Arbeitsplatz verbringen muss. Wir haben uns auch Gedanken darüber gemacht, ob die jeweilige Figur einen festen Arbeitsplatz hat und wie oft sie reist. Und wir sorgen dafür, dass die Erwartungen an diese Rollen transparent sind, sowohl für Mitarbeitende in bestehenden Rollen als auch für externe Bewerber*innen. Dies ermöglicht uns, genau zu artikulieren, welche Erwartungen an welche Rolle gebunden sind. Ich gehöre beispielsweise zu der Gruppe der „Collaborator“, also den Menschen, die den größten Teil der Zeit mit anderen zusammenarbeiten. Da ich eine Führungskraft bin, wird erwartet, dass ich 60 bis 80 % der Arbeitszeit im Büro verbringe. Von Kolleg*innen, die wir „Residents“ nennen, wird erwartet, dass sie 90 bis 100 % der Zeit vor Ort im Unternehmen verbringen, da sie entweder an der Rezeption oder im Lager jeden Tag für unsere Kunden tätig sind. Es ist wichtig zu verstehen, dass diese Unterteilung in Gruppen nicht an Personen gebunden ist, sondern sich nach der Tätigkeit richtet. Deshalb wird jemand, der einer ähnlichen Arbeit nachgeht wie ich, auch nicht in einer anderen Gruppe zu finden sein, da sich unsere Aufgaben gleichen und wir uns nicht an der einzelnen Person orientieren. Dieses System gilt für all Mitarbeitenden, nicht nur für die Büroangestellten. Wir haben es innerhalb des Unternehmens kommuniziert und arbeiten kontinuierlich weiter daran.

TB: Wie sehen Sie die Aufgabe des Personalwesens bei der Unterstützung von Arbeitsweisen der Zukunft?

SS: Wenn ich an die Personalabteilung denke, gehe ich davon aus, dass es auch in Zukunft darum gehen wird, sich auf das zu konzentrieren, was ich fortschrittliche Personalpraxis bezeichne. Es geht nicht nur darum, das Personal zu managen. Sondern auch darum, Vorgehensweisen zu etablieren, die den Menschen helfen, sich zu entfalten und ein selbstbewusstes Verhalten für ihre Rolle zu entwickeln. Es geht darum, sicherzustellen, dass sie Feedback erhalten, weiterhin gute Leistungen erbringen und verstehen, in welchen Bereichen sie sich noch weiterentwickeln können. Es geht um Initiativen zugunsten des Wohlbefindens der Angestellten. Und darum, ein überzeugendes Leistungsangebot für die Mitarbeitenden zu schaffen. Wir haben in den letzten Jahren erkannt, dass die Value Proposition, also das, was die Mitarbeitenden sich vom Arbeitgeber wünschen, sich stark verändert hat. Ihnen geht es nicht nur um das Gehalt, sondern auch um das Umfeld und um die angebotenen Zusatzleistungen. In Zukunft wird es wichtiger werden, dass Unternehmen ein integratives, inklusives Umfeld bieten. Wir sind in der glücklichen Position, hier bei Crocs ein sehr diverses und integratives Umfeld zu haben, worauf wir sehr stolz sind.

TB: Sie haben erwähnt, dass Sie verschiedene Investitionen in Ihre Räumlichkeiten und Ihre Work Experience getätigt haben. Um welche Optimierungen handelt es sich?

SS: In den letzten fünf Jahren haben wir den Großteil unserer Niederlassungen weltweit modernisiert, um sie deutlich attraktiver und komfortabler zu gestalten. Unser wichtigstes Motto ist „Come As You Are“. Deshalb ist es uns besonders wichtig, dass jede/r Einzelne sich wohl fühlt. Wir nehmen Komfort ernst – Komfort für die Füße in Bezug auf unsere Produkte und Komfort im Arbeitsumfeld unserer Belegschaft. Wir setzen uns intensiv damit auseinander, was Komfort ausmacht. Für uns bedeutet es z.B., Arbeitsorte zu bieten, an denen man konzentriert arbeiten und zusammenarbeiten kann. Dies bezieht sich auf Licht durchflutete Räume und schließt Innen- wie Außenbereiche ein. Es geht um Orte, an denen man sich wirklich entfalten kann. Darüber hinaus haben wir uns viel Mühe gegeben, sicherzustellen, dass wir in allen Büros ein gutes Branding haben. Wir wollen unser Produkt und unsere Werte durch Bilder an unseren Wänden und in unseren Räumen zum Leben erwecken. Besucher*innen aus der ganzen Welt sollen merken, dass sie bei Crocs sind, egal an welchem Standort sie uns besuchen. Ich bin überzeugt, dass dies wirklich wichtig ist, um eine Unternehmenskultur zu schaffen und den Menschen zu zeigen, zu welchem Unternehmen sie gehören und für wen sie sich letztlich anstrengen: für unsere Kund*innen.

TB: Wie denken Sie über die konzeptionelle Verbindung von Anziehungskraft, Bindung, Komfort, Integration und Raum?

SS: Um die gewünschten Geschäftsergebnisse zu erzielen, muss man eine Umgebung gestalten, in der sich die Menschen wohl fühlen und sich entfalten können – sowohl virtuell als auch für die Angestellten vor Ort.

In den letzten Jahren gab es einen harten Kampf um Talente. Deshalb war es uns wichtig, uns von der Masse abzuheben und eine Umgebung zu schaffen, die die Menschen gerne aufsuchen und die dazu beiträgt, dass sie sich mit der Kultur identifizieren.

Ich finde, dies zeigt sich an der Atmosphäre, die man spürt, sobald man unsere Räume betritt. Wir wollen sicherstellen, dass die Atmosphäre am Arbeitsplatz die Kultur widerspiegelt, die wir darstellen möchten. Die Arbeitsumgebung ist eine direkte Möglichkeit, die richtigen Personen an den richtigen Ort zu bringen. Das wiederum hilft uns dabei, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen, was letztlich unser Ziel ist. Ich möchte hinzufügen, dass wir überzeugt sind, dass die Zusammenarbeit der Angestellten vor Ort für unseren langfristigen Erfolg ausschlaggebend ist. Natürlich möchten wir unseren Mitarbeitenden so viel Flexibilität wie möglich bieten; gleichzeitig müssen wir tun, was richtig für das Unternehmen und für unsere Mitarbeitenden ist. Wir arbeiten weiterhin an der richtigen Balance, sind aber der Meinung, dass Zusammenarbeit entscheidend für unseren Erfolg ist.

Shannon Sisler, EVP, ist Chief People Officer bei Crocs. Sie kam 2017 als Senior Vice President und Chief People Officer zum Unternehmen. Sisler ist verantwortlich für die Bereiche Globales Personalwesen, inkl. Talentakquise/entwicklung, Employee Relations, Total Rewards und Corporate Facilities. Bevor sie zu Crocs kam, arbeitete Sisler in Führungspositionen im Personalwesen bei Davita und Janus Capital. Zuletzt war Sie als Senior Vice President of Talent Management bei Western Union tätig und dort für die Bereiche Talentakquise, Führungs-/Berufsentwicklung, Talentmanagement und Personalstrategie verantwortlich.
