

# HR als Gestalter von Erlebnissen

**METHODEN.** Eine von Design Thinking geprägte Personalarbeit orientiert sich an einem Dreiklang aus Wünschbarkeit, Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit.

Von **Christian Völkl**

**G**ute Personaler sind in ihren Herzen schon immer gute Design Thinker gewesen. Was die Frage aufwirft, warum Design Thinking in der HR-Szene aktuell so einen starken Hype hervorruft. Ein Schelm, wer Böses dabei denkt.

Als wir vor drei Jahren im Personalmagazin (Ausgabe 06/14) davon sprachen, wie sich die im Design Thinking immanente, konsequente Kundenzentrierung auf das Funktionsgebiet der Personalarbeit anwenden lässt, prägten wir seinerzeit den Begriff des Employee Experience Design. Wir brachten damit zum Ausdruck, dass die bewusste Gestaltung eines Mitarbei-

---

**Gute Personaler sind in ihren Herzen schon immer gute Design Thinker gewesen. Kein Wunder, dass die Methode aktuell einen so starken Hype in HR erlebt.**

---

tendenerlebnisses Grundvoraussetzung dafür ist, dass eben diese Mitarbeitenden herausragende Kundenerlebnisse gestalten und erbringen können – etwas, das im heutigen Marktumfeld für nahezu alle Unternehmen überlebensnotwendig ist.

Inzwischen hat eine Vielzahl von Unternehmen ihre ersten Gehversuche mit Design Thinking hinter sich und innovative Produkt- oder Service-Angebote für ihre Kunden entwickelt; gleichzeitig kommt Design Thinking für Fragen der Organisationsentwicklung, der Kulturveränderung wie auch der Gestaltung mitarbeiterzentrierter HR-Angebote immer häufiger zur Anwendung.

## Es geht um die Erhöhung der Wertschöpfung

Was ist es also, das Design Thinking so wertvoll für HR sein lässt und welcher Nutzen kann entstehen, wenn man konsequent „Design denkt“?

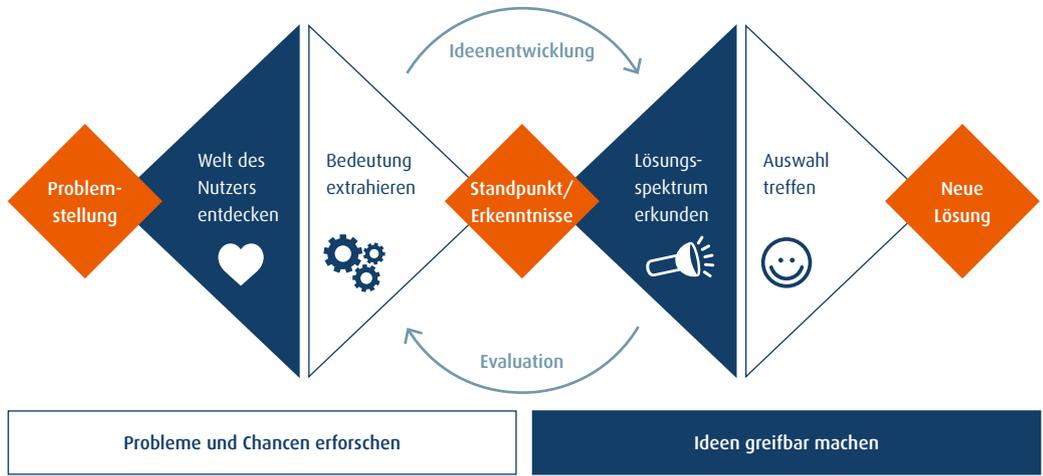
Ein Blick auf die Start-up-Welt hilft bei der Antwortsuche. Design Thinking wird hier so interpretiert, dass innovative Ideen mit hoher Umsetzungsstärke nur unter ausgewogener Berücksichtigung von Attraktivität für den Nutzer, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit zustandekommen. Auf die HR-Arbeit adaptiert erfahren diese drei Dimensionen eine Bedeutungsverschiebung. Denn es geht bei erfolgreicher Personalarbeit nicht ausschließlich um Innovation. Der eigentliche Wertbeitrag von HR besteht in der Erhöhung der Wertschöpfung durch Stärkung der Bindung und Produktivität der Mitarbeitenden. Um dieses Ziel zu erreichen, fokussiert eine von Design Thinking inspirierte Personalarbeit auf die echten Bedürfnisse der Kunden, das heißt vorwiegend der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Nicht alles aber, was aus deren Sicht wünschbar wäre, ist deswegen auch gleichzeitig wirkungs-

voll. In der Personalarbeit existieren viele Instrumente und Verfahrensweisen, die zwar (technologisch) machbar sind, denen aber eine wissenschaftliche Evidenz fehlt und die auch keinen aktiven Zugewinn für die Wertschöpfung darstellen. Und natürlich sind sowohl Wünschbarkeit und Wirksamkeit stets im Einklang mit der Wirtschaftlichkeit in Bezug auf die einmalige Entwicklung als auch die wiederkehrende Bereitstellung der HR-Dienstleistung zu betrachten. So entsteht ein neuer Dreiklang des Employee Experience Designs, in dessen Zentrum das Herz für eine erfolgreiche Personalarbeit schlägt.

Die extreme Fokussierung auf den Kundennutzen wird in der Start-up-Welt durch das sogenannte Minimum Viable Product (MVP) verkörpert. Dieses minimal überlebensfähige Produkt ist quasi die Essenz dessen, was notwendig ist, um funktional die Ansprüche des Kunden zu befriedigen. Damit werden die Markchancen eines neuen Produkts sondiert, bevor weiter in eine aufwendige Entwicklung investiert wird, die vielleicht vom Markt nicht angenommen werden würde. Hier von kann sich HR eine große Scheibe abschneiden, weil die Geschichten über nicht erfolgreich lancierte neue Personalinstrumente nahezu endlos sind.

Bei einem europaweit führenden Versorgungsunternehmen setzten wir in einem Kulturveränderungsprojekt genau an dieser Stelle an. Das Projekt wurde so angelegt, dass in Quartalsscheiben jeweils eine Reihe von vier bis fünf Prototypen entwickelt wurde, um die angestrebte Transformation – in diesem Fall

## DESIGN-THINKING-ANSATZ VON HRPEPPER



Der zyklische Wechsel des Design-Thinking-Prozesses ist notwendig, um überhaupt die viel beschworene Agilität, also die Iterationsfähigkeit des Verfahrens, zu gewährleisten.

QUELLE: HRPEPPER

eine konsequente Ausrichtung der Unternehmenskultur auf den Kundennutzen – in allen Arbeitsbereichen des Unternehmens greifbar werden zu lassen. Anstatt sich in langer Konzeptarbeit hinter verschlossenen Türen zu verstecken, konnte so schnell eine große Bandbreite an neuen Dienstleistungen, Produkten wie auch eine Änderung interner Verhaltensweisen und Verfahrensvorschriften kundenzentrierter ausgerichtet werden. Diese Prototypen wurden dann mithilfe des Feedbacks aus der Belegschaft sukzessive weiterentwickelt und in der Fläche implementiert, um die Nachhaltigkeit der Veränderung zu gewährleisten.

### Die Kundenbedürfnisse offenlegen

Verfolgt man solch einen Ansatz, stellt sich für die Personalfunktion eine nicht triviale Frage: Wer ist eigentlich mein Kunde? Sind es die Mitarbeitenden? Sind es die Führungskräfte? Ist es die Organisation als Ganzes, repräsentiert durch die oberste Führungsspitze? Oder sind es gar Externe wie Bewerber oder Unternehmenskunden? Hier haben es die Geschäftsbereiche eines Unternehmens leichter, denn jede am Markt erfolgreiche Organisation hat ein klares Verständnis davon, welche Kunden es bedient und wie es die gesamte Kund-

schaft nach Erlösbeiträgen und Marktpotenzial segmentiert.

HR sieht sich oft in der schizophoren Situation, zwischen allen Stühlen zu sitzen. Einerseits hat es einen hoheitlichen Auftrag der Unternehmensleitung, für die Setzung und Einhaltung von Richtlinien zu sorgen und durch seine Personalinstrumente unternehmensweite Standards zu gewährleisten. Andererseits erwartet man von den strategischen HR-Business-Partnern, dass sie nah am Geschäft dran sind und die Belange der Führungskräfte und der Mitarbeitenden verstehen und vertreten. Der Mut und das Handwerkszeug zu einer zielführenden Kundensegmentierung ist oft leider nicht vorhanden, was zu Kompromisslösungen führt, die keinen wirklich glücklich machen. Design Thinking hilft an dieser Stelle, die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen Kundengruppen ans Tageslicht zu befördern. Die für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen infrage kommenden Lösungsangebote, das heißt die eigentlichen HR-Produkte, können dann mittels des Dreiklangs aus Wünschbarkeit (Kundenzufriedenheit), Wirksamkeit (Kundennutzen) sowie Wirtschaftlichkeit bewertet werden.

Für ein global operierendes Mobilitäts- und Transportunternehmen ent-

wickeln wir aktuell einen sogenannten Produktbewertungsindex, um genau diese nicht-triviale Frage, welche HR-Produkte für welche Zielgruppen entwickelt werden sollen, in einem Großunternehmen entscheidbar zu gestalten.

### Aufspannen und verdichten

Am besten funktioniert eine solche Vorgehensweise, wenn man sich als Gestalter von Mitarbeitendenerlebnissen, also als HR-Designer auf Augenhöhe mit seiner Zielgruppe, begibt. „Co-Creation“ heißt das entsprechende Stichwort. Gutes Design bedeutet eben nicht, aus der persönlich-individuellen Betroffenheitsperspektive Gestaltungsentscheidungen zu treffen, das heißt, die Design-Verantwortung einfach auf den Kunden abzuladen. Gutes Design wie es im Design Thinking gelebt wird, setzt ein klares Rollenverständnis voraus, das zwischen Betroffenenem und Designer explizit zu unterscheiden versteht. Das den vielen Variationen eines Design-Thinking-Prozesses zugrunde liegende sogenannte „Double Diamond“-Prinzip (siehe Abbildung oben) ist Ausdruck eines solchen Rollenverständnisses, in dem es den Wechsel zwischen Aufspannen (im Sinne der Informationsaufnahme draußen im Feld in der Beobachtungsphase sowie in der

Ideengenerierungsphase) und Verdichten (beispielsweise bei der Interpretation der im Feld gesammelten Informationen über Nutzerbedürfnisse oder bei der Zusammenführung der Ideenvielfalt zu konkret greifbaren Prototypen) beschreibt. Das Aufspannen erfolgt vorzugsweise in der Interaktion mit den Nutzern; die Verdichtung findet in der Einsamkeit des Designers statt, der seine Befreiung erst wieder durch das Feedback der Nutzer nach Einnahme eines Standpunktes sowie Vorstellung eines Prototypen erfährt.

Dieser zyklische Wechsel des Design-Thinking-Prozesses ist notwendig, um überhaupt die viel beschworene Agilität, also die Iterationsfähigkeit des Verfahrens, zu gewährleisten. Denn jedes Aufspannen und jede Verdichtung gehen mit einer Formulierung von Hypothesen einher, anfangs nur verbal, später dann auch konkretisiert in einem Prototyp. Diese Hypothesen beschreiben Annahmen, die die Designer über die Bedürfnisse der Nutzer und die Wirkungsweise des Lösungsvorschlags formulieren und daher der kritischen Rückmeldung ebendieser Nutzer bedürfen. In Abhängigkeit von deren Feedback kann dann entweder im Prozess fortgeschritten werden oder ein Rücksprung in eine frühere Phase wird notwendig.

### Design Thinker sind demütig

Eine der erfolgskritischsten Haltungen eines HR-Design-Denkers ist Demut: Anzuerkennen, dass die echten Bedürfnisse eines Nutzers für den Designer zunächst einmal nicht offensichtlich sind, weil man in die Köpfe und Herzen der Menschen nicht reinschauen kann. Design-Denker nehmen eine absolute Gegenposition zu dem ein, was in deutschen Unternehmen an der Tagesordnung ist, nämlich sehr schnell mit der Bewertung zu sein und sofort mit Lösungsvorschlägen zu kommen. Design-Denker geben hingegen freimütig zu, dass sie das Endergebnis eines Design-Thinking-Prozesses nicht kennen. Anderenfalls müssten sie den Einstieg in

einen solchen Prozess von vorneherein ablehnen, denn dafür ist so eine Vorgehensweise nicht gemacht. Dann sind klassische Projektmanagement-Verfahren deutlich effizienter und effektiver. Aber wie viele Probleme oder Herausforderungen gibt es denn heutzutage noch,

---

**Der HR-Design-Denker erkennt an, dass die echten Bedürfnisse des Nutzers nicht offensichtlich sind, weil man in die Köpfe der Menschen nicht reinschauen kann.**

---

bei denen die Rahmenbedingungen so stabil, die Nutzerbedürfnisse so klar, die Wirkungsweisen so eindeutig und die Wirtschaftlichkeit so offensichtlich sind, dass das Endergebnis wirklich im Vorfeld schon als gesichert angesehen werden kann? Hier liefert Design Thinking einen echten Mehrwert. Durch seine iterative Prozesslogik gepaart mit wirkungsvollen Methoden und Techniken entlang der einzelnen Prozessstufen gewährleistet es zügige Fortschritte in der Vorgehensweise ohne falsche Lösungen zu früh vorzugaukeln.

Diese Erfahrung durfte jüngst auch ein deutscher Großkonzern machen, der im Rahmen einer umfassenden Transformation der HR-Organisation mit Design Thinking als Gestaltungsrahmen für das HR-Portfoliomanagement experimentiert. Die Aufgabe bestand darin, ein bereits seit Jahren existierendes HR-Produkt auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern. Bei dem Produkt handelt es sich um ein sogenanntes Langzeitkonto, bei dem die Mitarbeitenden Überstunden beziehungsweise Arbeitsentgelt in ein Zeitgut haben wandeln, um sich damit zu einem

späteren Zeitpunkt beispielsweise ein Sabbatical gönnen zu können. Eigentlich war alles klar: Die Tarifvereinbarung bot einen soliden Rahmen für die Ausgestaltung des Produkts, der Prozess war wohl definiert, das Produkt konnte mittels im Intranet herunterladbarer Formulare geordert werden. Allerdings gab es kaum Nutzer, die das Produkt in der Vergangenheit bestellt hatten. Der Kunde wollte daher dem Problem auf den Grund gehen. Nachdem eine erste vorläufige Problemstellung, die sogenannte „Design Challenge“ formuliert wurde, brachte bereits der zweite Workshop einen Durchbruch. Inhalt des Workshops war die Auswertung von Nutzerdaten zu dem Produkt sowie die Interpretation von Interviews mit Nutzern wie auch Nicht-Nutzern, die im Vorfeld durchgeführt wurden. Nach intensivem Durcharbeiten der Informationsmenge mithilfe von gängigen Design-Thinking-Methoden, wie zum Beispiel einer Kontaktpunkt-Analyse oder einer „Empathy Map“ zur Kartierung relevanter Nutzerbedürfnisse, war die zentrale Erkenntnis: Bisher war uns überhaupt nicht bewusst, was unsere Mitarbeitenden wirklich brauchen und sich wünschen. Jetzt haben wir eine viel bessere Vorstellung davon.

Diese Art des kundenzentrierten Denkens und Handelns, das die Bedürfnisse der Menschen, für die eine Lösung entwickelt werden soll, ins Zentrum stellt, die Wirksamkeit der Lösungen nicht außer Acht lässt und all das unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit zu realisieren versteht, erfordert allerdings Mut und eben echte Haltung. Aber das haben gute Personalisten ja schon immer gewusst und zu denken und zu leben verstanden. ■



**CHRISTIAN VÖLKL** ist Partner bei der Beratung HRpepper Management Consultants in Berlin und gilt hierzulande als einer der führenden Experten für Employee Experience Design sowie Design Thinking in der Personalarbeit.