

Nach Bedarf designt

PLÄDOYER. Warum sich moderne Personalarbeit nicht an Strukturen der Abteilung, sondern an Mitarbeiterbedürfnissen ausrichtet – im Sinne der „Employee Experience“.

Von **Christian Völkl** und **Christin Menzel-Black**

Rente mit 63, „HR Cloud“, „The War for Hearts and Minds“, Gesundheitsmanagement, Vielfalt, Innovationsdruck: Was sich anhört wie eine überdimensionierte Postkorbübung im Assessment Center für Nachwuchskräfte entspricht vielmehr dem ganz normalen Alltag von Personalverantwortlichen. Die Bandbreite an Themen, auf die in der Personalarbeit Antworten zu finden sind, ist beträchtlich und an Komplexität zunehmend – und das unter dem stetigen Druck der Kosteneinsparung und am besten bereits gestern.

Wenn man sich anschaut, wie HR mit diesen Anforderungen umgeht, stellt sich Ernüchterung ein: Gemessen an der Bedeutung von Personalarbeit, ist ihr Einfluss und die Kundenzufriedenheit nur begrenzt, wie die „HR-Image Studie 2013“ belegt. Und das obgleich man sich seit mehr als 15 Jahren in Anlehnung an Dave Ulrich mit dem Konzept des „Business Partner Modell“ den wachsenden Herausforderungen an HR zu stellen versucht. Die Selbstzergliederung der Personalfunktion in drei Säulen sollte die erhofften Effizienzsteigerungen, klarere Positionierung und damit Wertschätzung für das Personalmanagement bringen. Allmählich machen sich jedoch Zweifel breit und die ersten Unternehmen steuern bereits zurück zu einer stärker integrierten Personalfunktion.

Wir glauben, dass es mehr als eine organisatorische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft geben muss. Wir finden, dass die Zeit gekommen ist,



Wie Designer denken: Auch HR-Produkte müssen den Kundenwünschen entsprechen.

den Blick weg von internen Strukturierungsfragen hin zu den Bedürfnissen derer zu richten, die im eigentlichen Zentrum der Wertschöpfung einer Organisation stehen: Die Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens.

Wir fassen den Beitrag von HR zu solch einer Auseinandersetzung unter dem Begriff „Employee Experience Design“ (EED) zusammen und argumentieren damit in einem Verständnis des Personalers als Designer, wie er auch in Ausgabe 04/2014 des Personalmagazins bereits diskutiert wurde. Unter EED verstehen wir mithin die aktive Gestaltung der bewussten oder unbewussten Inanspruchnahme von Personalarbeit, wie

sie als gemeinsam getragene Aufgabe an der Schnittstelle zwischen den drei Hauptakteuren Mitarbeiter, Führungskraft sowie Personalexperte stattfindet.

„Customer Experience“ ist das Vorbild

Ein Vergleich mit dem Konzept der „Customer Experience“ veranschaulicht, worum es bei EED geht: „Customer Experience Design“ bezeichnet die Gestaltung von Kundenerlebnissen und findet überall dort Anwendung, wo das bloße Anbieten eines Produkts für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht mehr ausreicht. Produkte und Dienstleistungen lassen sich heutzutage leicht kopieren; umfassende Erlebnis-

welten hingegen sind deutlich schwerer nachzuahmen. Im Kern geht es um die Befriedigung emotionaler Bedürfnisse, um auf diese Weise Kunden bestmöglich an das Unternehmen zu binden.

Ein Beispiel dafür: Beim Besuch einer Starbucks-Filiale wird der Genuss von Kaffee zum Beiwerk eines umfassenderen Konsumerlebnisses, das durch das leise Säuseln von Jazzmusik, das komfortable Mobiliar und den Duft diverser Aromen angereichert wird. Ohne diese emotionale Erweiterung des Produkts hin zu einer komplexen Kundenerlebnisswelt würde es sich schlicht um schwarzen Kaffee handeln.

In einem so verstandenen Geschäftsmodell fungieren die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht mehr als pure Leistungserbringer, sondern als Markenbotschafter, Innovatoren und als Gestalter dieser „Customer Experiences“. Für eine wertschöpfungsorientierte Personalarbeit stellt sich hier die Frage, welche Art von ganzheitlichen Erfahrungen eigentlich die Mitarbeiter erleben sollen, um den an sie gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Mit anderen Worten: Das Gestalten einer „Employee Experience“ wird zum Handlungsauftrag jedes Unternehmens, das sich im Markt differenzieren will.

Den Dingen Bedeutung verleihen

Die Differenz zwischen Produkt und Erlebnis besteht im Zuwachs an Bedeutung, die man als Individuum dem Erlebnis beimisst. Je mehr Emotion im Spiel ist, desto mehr Bedeutung hat das Erlebnis und umgekehrt. Die Gestaltung solcher Erlebnisse reicht weit unter die Oberfläche bis hin zu den Kernbedürfnissen von Menschen. Daher kann Design auch als „den Dingen Bedeutung verleihen“ definiert werden, wie Professor Klaus Krippendorf dies schon 1989 beschrieb. Ein solches Verständnis von Design verdeutlicht, worin das Potenzial von „Employee Experience Design“ für das Personalmanagement besteht: Mitarbeiter erhalten Bedeutungsangebote,

die über reine HR-Produkte hinausgehen, um sie auf diese Weise an das Unternehmen zu binden.

Damit sind nicht vorrangig Angebote im Sinn von spiritueller Sinnstiftung gemeint. Oftmals geht es um die vermeintlich kleinen Dinge im Arbeitsleben, wie beispielsweise die Sitzordnung. Darauf verweist auch Holger Ness, Head of HR Operations Germany der Novartis: In seinem Team sitzen nur die Mitarbeiter

Es geht nicht um Wohlfühlangebote für die Belegschaft. Personalverantwortliche müssen die echten Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte kennen.

in einem Einzelbüro, deren Aufgabe es tatsächlich erfordert. Alle anderen teilen sich ein Großraumbüro. Er selbst zählt sich zu den anderen und macht seinen Mitarbeitern so ein klares Bedeutungsangebot: Aufgabe geht vor Hierarchie.

Echte Bedürfnisse adressieren

Zentral ist, dass es nicht um bloße Wohlfühlangebote für die Belegschaft geht, sondern um echte Bedürfnisse der Mitarbeiter und Führungskräfte im Kontext ihrer Arbeit. Das setzt voraus, dass man die Bedürfnisse kennt. Während quantitative Erhebungsmethoden den Überblick sichern, helfen qualitative Methoden, das Gesamtbild anzureichern.

Dazu ein Beispiel aus einem Kundenprojekt: Die Herausforderung lautete sinngemäß, ein Recruitingteam neu zu organisieren, um bei weniger Kapazität mehr Leistung zu erbringen. Eine erste quantitative Analyse des Leistungsportfolios führte schnell zu

einer überraschenden Erkenntnis. Die für die Erbringung der einzelnen Recruitingprodukte benötigte Kapazität lag nämlich deutlich unter der tatsächlich vorgehaltenen Kapazität im Team. Von einer objektiven Belastung konnte also nicht mehr gesprochen werden; gleichwohl fühlte sich das Recruitingteam überlastet und die Führungskräfte waren mit dessen Leistung unzufrieden.

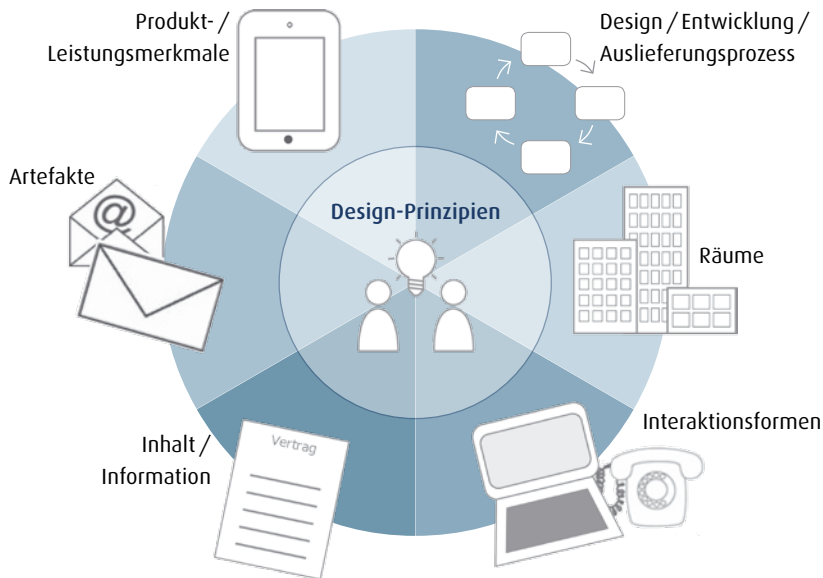
Die Beziehungsebene mitbedenken

Mit dem sogenannten „Experience Journey Mapping“ kamen wir dem eigentlichen Problem auf die Spur. Bei diesem Verfahren werden die Erlebnisse kartiert, die ein Nutzer entlang verschiedener Kontaktpunkte mit einem Dienstleistungsanbieter erfährt, um sie im Hinblick auf positive und negative Reaktionen sowie bisher nicht adressierte Bedürfnisse zu analysieren. Die Erfassung wurde sowohl aus Perspektive der Führungskräfte, die Stellen zu besetzen haben, als auch aus Perspektive des Recruitingteams durchgeführt.

Dabei kam heraus, dass das Zusammenspiel zwischen beiden Parteien an einem neuralgischen Punkt im Recruitingzyklus schlecht funktionierte, nämlich bei der Auswahl der vorselektierten Kandidatenprofile. Herkömmliche Prozessoptimierungsverfahren sind blind für die Identifikation von Stressoren, die sich auf der Beziehungsebene der Akteure abspielen. Daher war im konkreten Fall nicht entdeckt worden, dass beide Parteien mit verschiedener Erwartungshaltung agierten, die sich dann im Kommunikationsverhalten niederschlug.

Durch den Abgleich der gegenseitigen Erwartungen konnten die Kommunikationsbarrieren aufgelöst und sowohl objektive als auch subjektive Überlastungen behoben werden. Der Prozess wird jetzt nicht nur als deutlich weniger belastend empfunden, sondern läuft auch effizienter, was wiederum von den Führungskräften als bessere Betreuung erlebt wird und mehr Zufriedenheit auf beiden Seiten erzeugt.

EED-GESTALTUNGSOBJEKTE



Wenn Personaler die Arbeit am „Employee Experience Design“ (EED) ausrichten, sollten sie alle HR-Dienstleistungen und -Produkte, die sie anbieten können, mitbedenken.

QUELLE: HR PEPPER

Konsequent gedacht, handelt es sich bei der Inanspruchnahme von HR-Leistungen um ein ganzheitliches Erlebnis, das sich nicht auf das bloße Produkt reduzieren lässt. Stattdessen gibt es eine Bandbreite an EED-Gestaltungsobjekten (siehe Grafik oben), die bei der Konzeption von Mitarbeitererlebnissen aktiv und in Übereinstimmung mit den Organisationszielen bearbeitet werden können und alle einen Einfluss auf die Kundenwahrnehmung haben.

Dienstleistung auf Top-Niveau bieten

In diesem Zusammenhang verweist Boris Billing, Head of Group Management Development der Swisscom, auf ein häufiges Missverständnis bei der Planung neuer HR-Leistungen: „Einfachheit im Sinne des Mitarbeitererlebnisses ist nicht gleichbedeutend mit der Einfachheit in der Ermöglichung dieses Erlebnisses.“ Billing wendet dabei das bekannte Pareto-Prinzip in neuer Form an, wenn er postuliert, dass für einen Mitarbeiter maximal 20 Prozent der Komplexität spürbar sein dürfe, die für die Erstellung eines HR-Erlebnisses notwendig ist. Die anderen 80 Prozent

seien HR-intern zu verarbeiten, womit er letztlich den Anspruch an die Höhe der Prozesskompetenz einer modernen Personalfunktion formuliert.

Daran wird deutlich, dass die Methoden des EED in guter Verbindung zu den Praktiken einer operativ exzellenten Dienstleistungserbringung stehen, wie sie heutzutage in vielen Personalfunktionen den Standard für eine effiziente Personalarbeit darstellen. Ein smart gelebtes Verständnis von EED bietet den Rahmen, in dem Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit Hand in Hand gehen und in dem Wertschöpfung von und für Mitarbeiter und damit zum Wohl der gesamten Organisation erfolgt. ■



CHRISTIAN VÖLKL ist Principal Consultant bei der Managementberatung HR Pepper.



CHRISTIN MENZEL-BLACK entwickelt für HR Pepper Design-Thinking-Angebote und verantwortet die Dependence von Dark Horse in San Francisco.



Qualifizierte Einkäufer und Logistiker finden!

Wir vom **BME-Service Personal & Karriere** bieten ein speziell auf den Bedarf von Einkäufern und Logistikern ausgerichtetes Karriereportal. Nutzen Sie unsere Plattform für Ihr Recruiting.

- Speziell auf den Bedarf von Einkäufern und Logistikern ausgerichtetes **Karriereportal**
- Zielgruppenspezifische Kandidatenansprache durch **Anzeigenschaltung** und **BME-Bewerberdatenbank**
- Starke **Reichweite** und hoher **Bekanntheitsgrad** des BME



Ihre Ansprechpartnerin:

Judith Richard
Projektmanagerin Personal & Karriere
Tel.: 0 69/3 08 38-111
E-Mail: judith.richard@bme.de

