

Employee Experience: HR muss denken und handeln wie ein Start-up!

Ein Interview von
Silvia Hänig

Anlässlich des 10. Personalmanagementkongresses sprachen wir mit dem Digital-Analysten und Mastermind der Employee Experience Brian Solis darüber, warum gerade in Zeiten des digitalen Umbruchs ein Perspektivenwechsel für HR so wichtig ist.

Herr Solis, warum wird es für Organisationen immer wichtiger zu verstehen, wie sich die Mitarbeiter fühlen?

Wie Mitarbeiter und auch Kunden sich fühlen oder ein Unternehmen „erleben“, also die viel zitierte Customer-, beziehungsweise Employee Experience, sind wichtige Teile der digitalen Transformation. Denn sie beeinflussen direkt die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Fühlen Mitarbeiter sich wohl und können an ihren Aufgaben wachsen, engagieren sie sich und verhelfen dem Arbeitgeber zu mehr Produktivität. Die Kultur ist dafür der Katalysator Nummer eins.

Theoretisch klingt das toll. Aber wie weit ist die Praxis?

Leider findet in vielen Organisationen heute genau das Gegenteil statt. Viele

Entscheider sehen und behandeln ihre Mitarbeiter immer noch als „Pflichterfüller“, die ihre Aufgaben zu erledigen und sich bitte nicht um andere Dinge zu scheren haben. Um diese Pflichterfüllung regelmäßig zu kontrollieren, trifft man sich ein paar Mal im Jahr, um die Leistung des Mitarbeiters in Zielerreichungs- oder Performancegesprächen zu bewerten. Mit einer ganzheitlichen Förderung des Engagements eines Mitarbeiters hat das aber nichts zu tun.

Und wie genau können die Personaler dieser Wahrnehmung entgegenwirken, um die Employee Experience zu verbessern?

Aufgrund des technologischen Wandels mitsamt seiner Automatisierung und Digitalisierung kommen Unter-

nehmenslenker immer stärker davon weg, sich um die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Sie richten ihr Augenmerk auf das Unternehmenswachstum. Personaler müssen sich um das persönliche Wachstum der Mitarbeiter aktiv bemühen und es begleiten. Ansonsten laufen wir Gefahr, dass aus „Human Relations“ ganz schnell „Human Resistance“ wird. Aus meiner Sicht ist daher ein Chief People Officer ebenso wichtig wie beispielsweise ein Chief Digital Officer.

Wie genau muss sich denn die Kultur verändern? Was läuft derzeit falsch?

Diese Aufgabe liegt in erster Linie beim Management. Es sollte einen klaren nachvollziehbaren Auftrag des Unternehmens für die Zukunft formulieren, der alle dazu motiviert, daran mitwirken zu wollen. Diejenigen, die das tun, sollten auch für ihren Beitrag entsprechend belohnt werden. Aber auch für das Management würden dann andere Performance-Kriterien gelten. Sie sollten danach bewertet werden können, wie sie Menschen unterstützt haben, ihre Fähigkeiten oder neuen Ideen in die Organisation zu tragen. Die meisten Führungs- und Unternehmenskulturen sind aber darauf ausgerichtet, dass nur diejenigen belohnt werden, die an der Spitze des Unternehmens sitzen. Ob sie nun ihre Businessziele erreicht haben oder nicht. Eine Incentivierung für die Entwicklung von Mitarbeitern spielt dabei keine Rolle. Damit gibt es auch bisher noch keinen wirklichen Anlass für die Führung, Employee Experience Top-down zu fördern.

Nehmen wir an, ein Personaler hat unseren EX Design Workshop besucht. Wie soll er jetzt konkret mit der Umsetzung im eigenen Unternehmen starten?

In jedem Fall ist es wichtig, dass jemand intern dafür in den Lead geht. Das kann ein Personaler sein, oder aber auch eine Person aus einem anderen Fachbereich. Allerdings sollte man sich dabei stets vor Augen führen, dass



„Wer darauf wartet, dass andere kommen und sagen, was zu tun ist, befindet sich auf der falschen Seite von Innovation.“

man für diese Art Transferleistung seine Komfortzone verlassen muss und Neuland betritt. Das ist der schwerste Schritt, aber anders wird Employee Experience nicht gelingen. Wer darauf wartet, dass andere kommen und sagen, was zu tun ist, befindet sich auf der falschen Seite von Innovation.

Das Marketing beschäftigt sich schon seit einiger Zeit mit Customer Experience. Personaler sollen sich nun dem internen Pendant der Employee Experience zuwenden. Können sie dabei von den Kollegen aus der Vermarktung lernen?

Wissen Sie, jeder Marketier wird Ihnen sagen: "Wir sind nah am Kunden." Aber nur die Wenigsten arbeiten auch wirklich ernsthaft daran. Denn erst, wenn die Echtzeit-Daten des Kunden als

Grundlage dafür verstanden werden, Produkte und Services daraufhin auszurichten, kann man überhaupt von echter Kundenorientierung sprechen. Wie Sie selbst wissen, sind die meisten davon aber heute noch weit entfernt. Das zeigen alte, unvollständige und nicht gepflegte Datensätze über den Kunden. Allerdings kenne ich dennoch einige wenige Marketingentscheider, die tatsächlich die Kundendaten ins Zentrum ihres Handelns stellen, um ihre Ansprache daran ausrichten. Nun ist die Analyse von Mitarbeiterdaten ein recht heikles Thema und mit vielen rechtlichen Hürden verknüpft. Daher empfehle ich, so wie Sie es im Workshop praktizieren, den Personalern Werkzeuge an die Hand zu geben, die sie nutzen können, um die Gefühls-

welt des Mitarbeiters methodisch zu erreichen. Denn zufriedene Mitarbeiter bringen am Ende des Tages auch zufriedene Kunden.

Dann sind wir ja mit EX Design auf dem richtigen Weg. Noch eine letzte Frage: Wie sollten Personaler ihren Job vor dem Hintergrund des Perspektivwechsels künftig verstehen?

Wer seine HR-Services von deren Wahrnehmung und Anklang beim Mitarbeiter abhängig machen möchte, braucht dafür auch das Commitment vom Topmanagement. Personaler sollten also in der Lage sein, dem Management konkret anhand von ROI-Berechnungen und Business Cases zu verdeutlichen, warum es sich für sie geschäftlich lohnt, in die Mitarbeiter und deren Bedürfnisse zu investieren. Anders ausgedrückt: HR sollte wie ein Start-up denken und handeln. Erst wenn es eine Idee inklusive einer berechenbaren Grundlage gibt, die das geschäftliche Ziel unterstützen, hat HR gute Argumente für die konsequente Umsetzung von Employee Experience auf breiter Front. •



„Ich bin eine Frau der Taten“

Ein Interview von
Silvia Hänig

Seit einigen Wochen hat der Bundesverband der Personalmanager nun eine neue Chefin. Grund genug, einmal genauer bei der frisch gebackenen Präsidentin nachzufragen, wie sie ihre ersten 100 Tage im Ehrenamt konkret in Angriff nehmen wird.

Frau Dransfeld-Haase, Sie haben Ihren ersten Personalmanagementkongress als neue Verbandspräsidentin erfolgreich hinter sich gebracht. Wie fühlen Sie sich jetzt?

Mir geht es gut, danke. Ich fühle mich gestärkt für die nächsten Wochen, denn wir haben einiges auf dem Zettel. Gemeinsam mit meinem neuen Präsidiumsteam habe ich bereits die Arbeit aufgenommen, um die ersten Aktivitäten aufzuleisten und die richtigen Schwerpunkte zu definieren.

Was muss man sich genau darunter vorstellen?

Wie ich es bereits in meiner Eröffnungsrede angekündigt hatte, werden

wir gemeinsam den Verband weiter Richtung „HR als Gestalter der digitalen Transformation“ entwickeln. Das bedeutet: Ich möchte auf Basis unserer strategischen Thementreiber, mit unseren Mitgliedern, der Politik und den Medien dauerhaft im Gespräch bleiben, um ein nachhaltiges Personalmanagement betreiben zu können. Denn genau das werden die Personalmanager brauchen, wenn sie ihren Bereich intern als strategischen Wert- und Wachstumstreiber positionieren wollen.

Das klingt eher nach Zielen für Großkonzerne. Was macht Sie so sicher, dass sich auch der Mittelstand damit identifiziert?

Mir geht es hier zunächst darum, mit unseren Aktivitäten ein Bewusstsein bei den angeschlossenen Personalern dafür zu entwickeln, dass es nicht so weitergehen kann wie bisher. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Nehmen wir den Einsatz künstlicher Intelligenz. Wir sprechen immerzu darüber, dass Personalverantwortliche sich als interne Impulsgeber der digitalen Transformation verstehen sollen. Aber wie können sie diese Rolle wahrnehmen, wenn sie andererseits noch nicht einmal Wissen zum Umgang mit künstlicher Intelligenz aufgebaut haben? Das passt nicht zusammen. Und hier kommt der BPM als Drehscheibe für mehr Aufklärung

und Orientierung ins Spiel. Wir müssen uns darauf konzentrieren, dass die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit im Personalwesen nicht noch größer wird und wir intern ein gutes Erwartungsmanagement betreiben. Da machen wir keinen Unterschied zwischen Dax-Konzern und Mittelstand – das Thema geht alle an.

Verstanden. Und was genau macht Sie selbst hier so glaubwürdig?

Wissen Sie, ich habe bei Nordzucker ja nicht nur den Hut des Personalers auf, sondern bin ebenfalls für den Datenschutz, die interne Revision und das Risiko-Management zuständig. Das heißt, Worte und Taten sollten im Idealfall mit Zahlen untermauert werden können. Zudem ermöglicht mir mein Aufgabenspektrum Gespräche auf Augenhöhe mit anderen Fachbereichen sowie einen schnellen Perspektivwechsel, den man braucht, um sich in die Mitarbeiter hineinversetzen zu können. Diese Erfahrungen haben mir in den vergangenen zehn Jahren geholfen, meine Personalarbeit immer gezielter darauf auszurichten, welchen Wertbeitrag sie für das Geschäft hat.

Was steht noch auf Ihrem Plan für die kommenden Wochen?

Da steht schon ziemlich viel drauf. Zum einen werden wir uns in den nächsten Wochen konkret in die Diskussion zur nationalen Ausgestaltung des EuGH-Urteils mit Blick auf

„Bevor man mit großen Zielen loslegt, sollte man zuhören, was anderen wichtig ist, wofür sie sich engagieren möchten.“

die Arbeitsrealität heute einbringen. Stichwort: Arbeit neu denken. Nach der politischen Sommerpause geht es verstärkt weiter. Hier brauchen wir schnell praktische und umsetzbare Lösungen. Des Weiteren werden wir uns um die Mitarbeitergewinnung als Strategiefaktor kümmern. Hier geht es darum, dem Personaler, der heute bei knappen Ressourcen mit seinem bisherigen Rekrutierungs-Baukasten nicht mehr weiterkommt, Best Practices an die Hand zu geben, von denen er profitiert, indem er neue Rekrutierungswege ausprobiert.

Was genau tun Sie denn, um Ihr neues Präsidium auf Ihre Agenda einzuschwören?

Ich habe bisher viele Einzelgespräche geführt, um die Perspektiven und Sichtweisen meiner Kollegen noch besser zu verstehen. Ich finde, bevor man mit großen Zielen loslegt, sollte man erst einmal zuhören, was an-

deren wichtig ist, und wofür sie sich engagieren möchten. Derzeit bereiten wir unsere Klausurtagung für Anfang September vor. Da wird dann der gemeinsame Kurs festgelegt. Wie der genau aussehen wird, verrate ich Ihnen, wenn es soweit ist.

Viele Unternehmen befinden sich in wirtschaftlich schwierigen Fahrwassern. Stellen müssen in großem Stil abgebaut werden und die Weiterqualifizierung von Mitarbeitern lässt noch sehr zu wünschen übrig. Wie unterstützt der BPM seine Mitglieder in diesen schweren Zeiten jenseits von Schönwetter-Themen?

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, unseren Mitgliedern ein Forum für den Austausch von Best Practices zu geben. Diesen Dialog führen wir insbesondere über unsere Regionalgruppen, um möglichst viele zu erreichen und niemanden im Regen stehen zu lassen. Es wird immer wichtiger werden, eine veränderungsbereite, flexible und neugierige Belegschaft zu formen, die sich schnell an neue Herausforderungen anpasst, stetig hinzulernen und sich weiterentwickeln möchte. Genau das müssen wir mit unseren Themen adressieren. Gemeinsam mit der Politik gilt es dafür das Chancenqualifizierungsgesetz weiterzuentwickeln. Wir müssen dahin kommen, dass sich aufgrund des technologischen Fortschritts freigestellte Mitarbeiter intern sofort weiterqualifizieren können und nicht erst lange nach einem neuen Job suchen müssen. •

