

Seite 29	Analyse: Service Design für HR
Seite 31	Praxisbeispiel Innogy
Seite 32	Praxisbeispiel Paritätischer Wohlfahrtsverband Thüringen
Seite 34	Praxisbeispiel Österreichische Bundesbahnen (ÖBB)
Seite 36	Interview: Birgit Mager über bessere HR-Lösungen
Seite 38	Case Study: Design Thinking bei Evonik



Im Sinne der Kunden

Bei vielen Mitarbeitern gilt HR als verstaubt, verkopft und klausuliert. Mit einer neuen Methode versuchen Personalabteilungen, die Sicht ihrer „Kunden“ einzunehmen und HR-Lösungen zu finden, die begeistern. Kann das gelingen?

VON JAN SCHULTE

► Wenn Juliane Amlacher eine Konferenz leiten soll, bringt sie gerne mal die ein oder andere Packung Spaghetti und eine Tüte Marshmallows mit. Denn bevor es richtig losgeht, dürfen die Teilnehmer häufig erst einmal ein wenig basteln. „Baut einen Turm aus Spaghetti so hoch, wie es geht, und setzt einen Marshmallow oben drauf“, lautet die Aufgabe.

Mitunter blickt Amlacher dabei in irritierte Gesichter. Warum soll man einen Nudelturm bauen, wenn es doch eigentlich darum geht, eine neue Strategie für das Recruiting zu finden? Doch hinter dem auf den ersten Blick eher albernem Spiel steckt ein ausgetüfteltes Konzept. „Die Übung fördert von Anfang an das kreative Denken, außerdem lockert sie die Stimmung“, sagt Amlacher.

Die Unternehmensberaterin hat sich auf Service Design spezialisiert. Bei diesem Ansatz geht es letzten Endes darum, alle Prozesse aus Kundensicht zu betrachten. Aus HR-Perspektive bedeutet das: die eigenen oder zukünftigen Mitarbeiter als Kunden der Personalabteilung zu sehen und daraus ihre ganz eigenen Bedürf-

nisse abzuleiten. Das Nudelspiel selbst ist nur ein kleiner Baustein dieser Methode, mit der sich inzwischen auch immer mehr Personalabteilungen beschäftigen.

In der HR-Szene angekommen

Als Marc Stickdorn begann, sich mit dem Thema zu befassen, ahnte er nicht, dass er einmal mit Preisen überhäuft werden würde, geschweige denn mit Personalern zusammenarbeiten würde. 2008 veröffentlichte er sein preisgekröntes Buch „This is Service Design Thinking“. Seitdem gilt der in Innsbruck lebende Service Designer als Koryphäe auf dem Gebiet und die Methode erlebte einen regelrechten Boom. „Inzwischen arbeite ich viel mit HR-Abteilungen zusammen“, sagt Stickdorn. Er glaubt, dass sich mit Service Design die Arbeit vieler Personalabteilungen deutlich verbessern lasse. Das fange beim Employer Branding oder mit der Erwartung der Mitarbeiter an das Unternehmen an, gehe über eine Optimierung des Einstellungsverfahrens bis

Worüber wir hier reden

Der Begriff Service Design tauchte zum ersten Mal Ende der 1980er-Jahre auf. Die Idee ist in den Managementabteilungen großer Unternehmen entstanden. Der Gedanke dahinter: **Wie können wir herausfinden, was genau der Kunde von uns möchte und wie müssen wir dahingehend unsere Dienstleistungen ändern?** 1991 veröffentlichten dann die Produktentwicklungs-Berater Bill und Gillian Hollins ihr Buch „Total Design: Managing the Design Process in the Service Sector“. Es war das erste Werk zum Thema Service Design. Anschließend griffen Akademiker die Methode auf und entwickelten sie weiter. So gibt es zum Beispiel einen Lehrstuhl in Köln, den Service-

Design-Professorin Birgit Mager innehat. (Auf Seite 36 lesen Sie ein Interview mit ihr.) Bei Service Design geht es um die **Gestaltung von Dienstleistungen**. Ziel des Designprozesses sind kunden- und marktgerechte Dienstleistungen. Unternehmen müssen eben nicht bloß ihre Produkte gestalten, sondern auch ihre Services um die Produkte und Angebote herum und das Nutzererlebnis. Auch Personalarbeit kann als Dienstleistung für interne Kunden (Mitarbeiter und Führungskräfte, Geschäftsführung und Betriebsrat) und externe Kunden (Bewerber) verstanden werden. Verwandte Begriffe sind Customer Experience (CX), User Experience (UX) und Design Thinking. (cb + jas)

hin zu der Frage, wie man sich von Angestellten am besten wieder trennen könne.

Auch der Bundesverband der Personalmanager (BPM) hat unlängst begonnen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Der Ansatz der Kundenzentriertheit stehe vor allem für eine veränderte Grundhaltung in HR, sagte Präsidiumsmitglied Felicitas von Kyaw zuletzt der Personalwirtschaft. (Auf www.personalwirtschaft.de lesen Sie ein Interview mit Felicitas von Kyaw über die vierteilige „Design Challenge“ des BPM: <https://bit.ly/2NDocJn>.) Die Welt aus Sicht der Zielgruppen zu sehen und damit Mitarbeiter als interne Kunden zu betrachten, sei ein Themenschwerpunkt für den Verband. „Das ist in gewisser Weise ein Paradigmenwechsel“, so von Kyaw. „Wir kommen als Personaler eher aus der Prozessdenke, doch wir können als Personalwesen eine Organisation beziehungsweise die Menschen in ihr dahingehend unterstützen, positive Erfahrungen zu machen und Erlebnisse zu gestalten.“

Die Methode hat sich bewährt

Bei Axel Springer setzte das Team HR Digital bereits zwischen Anfang 2016 und Ende 2017 Service Design im Rahmen von konzerninternen Beratungsprojekten ein. Der Mitarbeiter wurde zum Kunden der Personalabteilung. Weil das Team jedoch aufgrund einer Umstrukturierung aufgelöst wurde, wird die Methode zur Zeit nicht angewandt. „Da sich Service Design für uns aber bewährt hat, ist es durchaus denkbar, dass wir die Methode wieder bei uns verankern“, lässt Stefanie Burgert wissen. Sie ist seit 2014 im Unternehmen und war eine Zeit lang als „Senior Project Manager HR Service Design“ tätig. Seit Juni dieses Jahres leitet sie die übergeordnete Personalabteilung. Burgert und ihr Team sollen dafür sorgen, dass alle Mitarbeiter bei Axel Springer weltweit ihr volles Potenzial entfalten können. „Wir unterstützen unsere einzelnen Business Units bei ihren Problemen, versuchen zum Beispiel das Onboarding zu verbessern. Dafür griffen wir zuletzt immer wieder auch auf Service Design zurück“, sagt sie.

So half Burgert mit ihrem Team zum Beispiel der @Leisure Group, eine interne Lern- und Weiterbildungs-Community aufzubauen. Unter der @Leisure Group sind Reiseveranstalter wie Belvilla und Ferienunterkunsftsanbieter wie Casamundo, Dancenter und Traum-Ferienwohnungen.de vereinigt. Die Angestellten haben seit Mitte 2017 die Möglichkeit, eigenverantwortlich ihr Wissen zu erweitern. Sie können ihren Kollegen über die Plattform Artikel und Videos empfehlen und vorhandene Einträge ähnlich wie bei Facebook liken. Außerdem können Mitarbeiter, die auf einem bestimmten Feld Experten sind, sich selbst als Trainer für ihre Themen anbieten.

Service Design – so funktioniert’s

Doch wie geht man beim Service Design genau vor und wie findet man heraus, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter haben? „Grundsätzlich gibt es vier große Kernaktivitäten“, erklärt Buchautor und Service Designer Marc Stickdorn. Diese Phasen teilen sich auf in Nachforschung, Ideenfindung, Protagonisierung und

Umsetzung. „Man sollte Service Design aber auf keinen Fall als lineare Phasen verstehen, die man nacheinander abhaken kann. Es geht vielmehr darum, zwischen den vier Kernaktivitäten hin und her zu springen“, erläutert er.

● Aktivität 1: Das Beobachten

Zuallererst steht im Fokus, genau festzustellen, wie der Mitarbeiter etwas erlebt. Das können zum Beispiel der Ablauf eines Bewerbungsgesprächs, das Onboarding oder der Arbeitsalltag sein. Um das herauszufinden, helfen etwa Online-Umfragen, die Begleitung einzelner Kollegen, gezielte Interviews oder auch Rollenspiele, in denen man selbst die Position eines Mitarbeiters einnimmt. „Wichtig für die Personalabteilung ist, Schritt für Schritt jede einzelne Szene aus Mitarbeitersicht durchzugehen und zu hinterfragen“, sagt Stickdorn. Außerdem sei es ratsam, verschiedene dieser Methoden anzuwenden, um ein umfassenderes Bild zu gewinnen. Ist das erledigt, werden sogenannte „Personae“ angefertigt. Das sind letzten Endes Profile der verschiedenen Kundentypen, die sich aufbauen lassen wie ein Steckbrief. Darin zusammengefasst: die Bedürfnisse, Erwartungen oder Sorgen des jeweiligen Kundentyps. „Mit all den gewonnenen Informationen wird dann eine Customer Journey erstellt“, erklärt Stickdorn. Sie bildet die Grundlage für Phase zwei.

● Aktivität 2: Die kreative Ideenfindung

In der nächsten Phase geht es darum, Lösungsansätze zu entwickeln. „Schwierig ist oft, aus den etablierten Denkstrukturen auszurechnen und wirklich kreativ an die Sache heranzugehen.“ Da die Arbeitsgruppen gemischt sind mit Vertretern verschiedener Abteilungen und Hierarchiestufen, trauen sich möglicherweise Einzelne nicht, auch mal Fehler zu machen. Deshalb sei es besonders wichtig, eine Fehlerkultur zu etablieren, mahnt Stickdorn. Dazu können Spiele, eben wie das Bauen eines Nudelturms, helfen. „Wenn die Stimmung nicht passt, traut sich keiner, Neues auszuprobieren und dabei eventuell auch Fehler zu begehen“, sagt er. Deshalb hänge viel von einem guten Moderator ab.

● Aktivität 3: Die Protagonisierung

„Wichtig ist, die Ideen möglichst schnell zu testen.“ Das funktioniert am besten, indem man eine Testgruppe kreiert. Treten dabei neue Probleme auf, geht es für dieses konkrete Szenario wieder zurück in die Phasen eins und zwei: beobachten, verstehen und neue Lösungsansätze entwickeln.

● Aktivität 4: Die Umsetzung

Hat in der Testgruppe alles funktioniert, heißt es als Nächstes, die neue Maßnahme für alle Mitarbeiter einzuführen. „Man kann Service Design mit den Designprozessen von Produkten, wie einem Auto zum Beispiel, vergleichen“, sagt Stickdorn. Das werde auch immer wieder getestet, bevor es in den Verkauf gehe. „Genau diese Sichtweise brauchen wir auch für Service-Design-Aspekte.“ Zu oft komme es sonst vor, dass sich eine Abteilung etwas Neues überlegt, das für viele andere Mitarbeiter jedoch so nicht zu gebrauchen ist.



Sandra Karl

Praxisbeispiel 1: Innogy

Ein neues Serviceportal

Wie können wir unseren Mitarbeitern bei der Lösung ihrer HR-bezogenen Anliegen besser helfen? Das fragte sich das Personalmanagement von Innogy. Herausgekommen ist ein überarbeitetes HR-Portal, das die Bedürfnisse der Mitarbeiter trifft.

► Vor vier Jahren hat die Personalabteilung von Innogy ihren Service zur Betreuung der Mitarbeiter umgestellt. Die Beschäftigten sollen in Stufe null das Serviceportal der HR-Abteilung nutzen. Finden sie dort keine Lösung für ihr Anliegen, können sie sich in der zweiten Stufe telefonisch an die Servicestelle der Personalabteilung wenden. Kann ihnen auch dort nicht geholfen werden, wird ihr Problem in der dritten Stufe an einen Fachexperten weitergeleitet. Sollte auch dann noch keine Lösung gefunden sein, gibt es noch zwei weitere Stufen: Das Problem kann an die sogenannten Kompetenzzentren, die für unterschiedliche Fachbereiche wie Personalentwicklung zuständig sind, oder an den zuständigen Business Partner übergeben werden, je nachdem wie komplex das Anliegen des Mitarbeiters ist.

„Kern des Stufenmodells und der zentrale Einstiegspunkt für alle Innogy-Mitarbeiter ist das HR-Portal“, sagt Sandra Karl, Head of Customer Experience beim Essener Energieversorger. Deshalb haben sie und ihr Team Service-Design-Methoden genutzt, um das HR-Portal kundenfreundlicher zu gestalten. „Schneller zum Ziel“ war der zentrale Leitsatz. Durch eine Online-Umfrage fanden Karl und ihr Team heraus, dass 79 Prozent der Nutzer das Portal hauptsächlich wegen Selfservices aufsuchten. „Dafür war unser Portal aber gar nicht ausgelegt“, sagt sie. Der

Fokus habe vor allem auf der Informationsbeschaffung und Neuigkeiten aus HR gelegen. Der Bereich mit den Selfservices war zwar vorhanden, optisch aber recht klein und nicht anwenderfreundlich genug.

Selfservices in App-Optik

Um das zu verbessern, holte Karls Mannschaft 30 Mitarbeiter in eine abteilungs- und hierarchieübergreifende Testgruppe. Sie wurden in die Ideenfindung eingebunden und waren die ersten, die die neue Plattform testen durften. Das Ergebnis: Die überarbeitete Plattform ist seit Januar 2018 in Betrieb. Die Navigationsleiste mit den Inhalten ist am Anfang ausgeblendet. Stattdessen findet sich auf der Startseite eine Kachelübersicht mit verschiedenen Selfservices, ähnlich aufgebaut wie die App-Übersicht auf einem Smartphone. Dazu gehören etwa das Abrechnen von Reisekosten, die bereitgestellte Lohnsteuerbescheinigung und eine Weiterbildungsrubrik. Führungskräfte haben zudem die Möglichkeit, Informationen über ihr Team wie zum Beispiel die Arbeitszeiten oder Reisedaten einzusehen. Außerdem können sie Mitarbeiterprozesse wie eine Gehaltsanpassung oder Umgruppierung anstoßen. ■

Die Österreicher machen es vor

In Sachen Service Design hat sich besonders in Österreich viel entwickelt. „Mittlerweile geht es nicht mehr darum, einzelne Projekte mit Service Design voranzubringen, sondern eine neue Form von Zusammenarbeit und Kultur in die Unternehmen zu bringen“, sagt Linda Kaszubski, Service Designerin aus Wien. Dabei würden strategisch relevante Projekte von den eigenen Mitarbeitern in neuen agilen Teams über die Unternehmensbereiche hinweg mit der Methode bearbeitet. Service Design werde somit schon im Rahmen der ganzen Organisationsentwicklung angewendet.

Wie das funktionieren kann, haben die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) vorgemacht. Das Management machte sich

Gedanken, wie man Mitarbeiter langfristig motivieren könnte, im Unternehmen zu bleiben. Es galt, jungen Mitarbeitern eine neue Form der Ausbildung zu ermöglichen, abseits der klassischen Experten- und Leadership-Programme. „Ziel war es, junge Talente dadurch sichtbar zu machen und neue Perspektiven im Konzern zu ermöglichen“, sagt Yvonne Pirkner von den ÖBB.

Vor sieben Jahren hat Österreichs größte staatliche Eisenbahngesellschaft angefangen, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Inzwischen gibt es ein Open Innovation Lab & Service Design Center unter Leitung von Pirkner. „In den vergangenen zwei Jahren haben wir rund 5000 Mitarbeiter mithilfe von Service Design zum Andersdenken angeregt, um mehr Drive zu geben und Dinge schneller umzusetzen“, sagt Pirkner. Zudem beschäftigt der Konzern 80 gelernte Service-Design-Moderatoren, die ihren

Praxisbeispiel 2: Paritätischer Wohlfahrtsverband Thüringen

Flexiblere Lösungen für die Mitarbeiter

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Thüringen möchte ein positiveres Bild der Pflegeberufe vermitteln und die Arbeit in der Sozialwirtschaft attraktiver machen. Mit Service-Design-Methoden hat man neue Lösungen für flexiblere Arbeitsbedingungen entwickelt.



Stefan Werner



Diana Paschek

► Gerade der Sozialwirtschaft bereitet der Fachkräftemangel große Probleme. Seien es Pfleger im Seniorenheim oder Betreuer im Kindergarten – überall fehlt es an qualifizierten Leuten. Zu gering die Bezahlung, zu abschreckend die Arbeitszeiten, zu anstrengend der Job, lautet die gängige Meinung, wenn es um Pflegeberufe geht. Eine Ansicht, die Stefan Werner, Landesgeschäftsführer des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Thüringen, nicht teilen kann. „Der Beruf wird in der öffentlichen Debatte viel zu negativ gesehen“, sagt er.

Der Verband versucht deshalb, ein anderes Berufsbild zu vermitteln und gleichzeitig alles zu unternehmen, um das Recruiting zu verbessern. Dazu will Werner die Sichtweise, dass man in diesem Beruf etwas für die Gesellschaft tut, mehr in den Vordergrund rücken. Um sich besser auf die Bedürfnisse zukünftiger Mitarbeiter einstellen zu können, setzt der Verband gezielt auf Methoden

aus dem Service Design. Gemeinsam mit 47 Unternehmen der Sozialwirtschaft organisiert er zehn Workshops. Gefördert wird das ganze Projekt vom Europäischen Sozialfonds (ESF).

Freude an der Arbeit und Wertschätzung

Zu den Workshops kommen Vertreter des Projektverbundes und Führungskräfte der einzelnen Unternehmen. Je nach Thema erstellen sie Personenprofile, entwickeln eine Kundenreise und versuchen, Lösungen zu entwickeln. „Ein Ergebnis ist, dass wir versuchen müssen, die Arbeit flexibler an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen“, sagt Diana Paschek. Sie ist beim Verband Sonderbeauftragte für Fachkräftesicherung und -gewinnung. Dazu gehören klassische Teilzeitmodelle oder auch Elternzeiten. Doch auch die Digitalisierung spielt eine Rolle. Durch Computerprogramme und vernetztes Arbeiten lasse sich der Zeitaufwand für die Dokumentationspflichten reduzieren, die für die Branche typisch sind. Die Idee dahinter: „Unsere Mitarbeiter sind die beste Werbung für den Beruf“, sagt Paschek. Hätten sie viel Freude an der Arbeit und erführen mehr Wertschätzung, würden sie in ihrem Umfeld mehr darüber erzählen und so auch neue Mitarbeiter anwerben. ■

aus dem Service Design. Gemeinsam mit 47 Unternehmen der Sozialwirtschaft organisiert er zehn Workshops. Gefördert wird das ganze Projekt vom Europäischen Sozialfonds (ESF).

Kollegen helfen, neue Ideen zu entwickeln. (Mehr zu dem Ansatz bei den ÖBB finden Sie in Praxisbeispiel 3.)

Für viele Unternehmenslenker und Führungskräfte steht jedoch derzeit nicht eine Verbesserung der Personalarbeit an oberster Stelle, sondern die Digitalisierung im eigenen Unternehmen. Doch gerade dabei sollte man Service Design auf jeden Fall mitdenken, findet Unternehmensberaterin Juliane Amlacher. Viele Unternehmen fühlten sich durch die sich verändernde Arbeitswelt unter Druck gesetzt. „Das Problem bei einigen Unternehmen ist,

dass ihre digitale Strategie einfach darin besteht, alles zu transformieren“, findet auch Service Designer Marc Stickdorn. Dabei sei die Digitalisierung ein guter Zeitpunkt, die eigenen Prozesse zu hinterfragen.

Konsequente Kundensicht wird zur Normalität

Genau das hat die Deutsche Telekom gemacht. „Wir haben bei der digitalen Transformation von Anfang an darauf geachtet, die



Foto: Sabine Hanswirth

Yvonne Pirkner

Praxisbeispiel 3: Österreichische Bundesbahnen

Veränderte Denkweisen

Die Österreichischen Bundesbahnen setzen in vielen Bereichen auf Service Design. Die Methode ist inzwischen fest im Konzern verankert und fördert neue Denkweisen bei den Mitarbeitern, die für kreative Ideen und Innovationen sorgen.

► In Sachen Service Design gehören die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) zu den Vorreitern im deutschsprachigen Raum. Gemeinsam mit der Service Designerin Linda Kaszubski begannen die ÖBB vor sieben Jahren, Lehrgänge zu entwickeln, um das kreative Denken der Mitarbeiter zu fördern. „Das Team der zukünftigen Service Designer hat vom Management drei strategisch relevante Themen zur Bearbeitung bekommen“, sagt Kaszubski. In Gruppen von sieben Teilnehmern wurde jeweils ein Thema bearbeitet. Die Ergebnisse wurden dann dem gesamten Topmanagement präsentiert. Die Präsentation sei ein voller Erfolg gewesen, sagt Kaszubski.

Schnell, agil, unkompliziert

„Im Vordergrund stand von Anfang an, schnelles, agiles und unkompliziertes Denken zu fördern“, sagt Yvonne Pirkner, Leiterin des Open Innovation Lab & Service Design Centers der ÖBB. Die Mitarbeiter wurden darauf geschult, innovative Ideen zu entwerfen, Prototypen zu gestalten und eine radikale Kundenperspektive einzunehmen. Die ÖBB haben das Arbeiten mit

Service-Design-Methoden nach den ersten Projekten weiter gezielt gefördert.

Kulturwandel angestoßen

Neben den gut 5000 Mitarbeitern, die mit Service-Design-Methoden vertraut sind, gibt es zudem rund 80 Moderatoren, die solche Arbeitsgruppen leiten können. Zur Entwicklung neuer Ideen haben die ÖBB das besagte Open Innovation Lab und Service Design Center eingerichtet.

„Das Programm hat uns nicht nur innovationsfähiger gemacht, sondern auch einen Kulturwandel angestoßen“, sagt Yvonne Pirkner. Was zuerst als HR-Projekt begonnen habe, wurde so auf viele weitere Unternehmensfelder ausgeweitet. Ein Beispiel sind die neuen Zugtoiletten bei den ÖBB. Mithilfe von Service Design wurde herausgefunden, dass die Kunden neben der Sauberkeit auch Atmosphäre auf den Zugtoiletten schätzen. Jetzt finden sich im Nahverkehr – und bald im Fernverkehr – WCs, die mit Almsee-, Bergwiesen- und Weltraummotiven beklebt sind. ■

Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht aus den Augen zu verlieren“, sagt Dr. Reza Moussavian. Er ist Leiter für den Bereich Digital and Innovation im Personalressort und zuständig für das Innovation Lab, das bereits 2016 einen international anerkannten Service-Design-Award erhalten hat. Schon Ende 2012 fing man bei der Telekom an, Service-Design-Methoden zu nutzen, und das nicht nur in der HR-Abteilung.

„Heute wollen auch andere Dax-Konzerne von uns wissen, wie man die Methode anwenden kann“, sagt Moussavian. Für sie hat er vor allem einen Rat: „Einfach mal ausprobieren, viele Unternehmen gehen da viel zu kopflastig ran.“ Über die Jahre hat sich in der HR-Abteilung der Telekom ein fünfköpfiges Team entwickelt, das sich auf Service Design spezialisiert hat und Mitarbeiter mit den Methoden vertraut macht. So gibt es ein Programm für Führungskräfte, wie sie mit der neuen Arbeitsweise die Leistung ihrer Abteilung verbessern können. „Das war 2017 unser beliebtestes und meistgebuchtes Seminar“, erzählt Moussavian.

Seit 2016 schulte das Team der internen Design-Academy nicht nur zahlreiche Führungskräfte, sondern insgesamt rund 20 000 Mitarbeiter. Bereits 400 Projekte sind unternehmensweit seit 2016 mit Methoden aus dem Service Design umgesetzt worden. Dazu gehört zum Beispiel die Entwicklung einer neuen Servicekultur bei Shop-Mitarbeitern in Kroatien oder die Entwicklung einer App für virtuelles Lernen zu Präsentationstechniken. Zudem gibt es bei der Telekom 150 Service-Design-Coaches, die in verschiedenen Abteilungen sitzen und teilweise in Vollzeit nur noch Projekte organisieren und ihre Kollegen schulen.

„Konsequent die Kundensicht einzunehmen und gerade auch die eigenen Mitarbeiter als Kunden zu betrachten, hat bei uns die Unternehmenskultur verändert“, sagt Moussavian. Entwickelt nun eine Abteilung ein neues Projekt, geht sie dort inzwischen ganz von alleine mit Methoden aus dem Service Design ran. „Für uns ist das längst Normalität.“ ■

Guter Stoff: Mehr zum Thema Service Design



Die Bücher von Marc Stickdorn erklären das Thema Service Design und regen und leiten an zum Gestalten von Dienstleistungen:

Stickdorn, M./Schneider, J.: **This Is Service Design Thinking. Basics – Tools – Cases**, 7. Aufl., Amsterdam (NL) 2014



Dark Horse, eine Agentur für digitale Innovationen, kennt sich bestens mit Methoden wie Design Thinking und Service Design aus und hat ihr Wissen in Handbuchform geballt:

Dark Horse Innovation: **Digital Innovation Playbook. Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager**, Murmann Publishers GmbH 2016

Stickdorn, M. et. al.: **This is Service Design Doing. Using Research and Customer Journey Maps to Create Successful Services**, Farnham (UK) 2017



Das Buch von Jörg Becker und anderen führt in den Bereich der Dienstleistungsinnovation ein und stellt mit der Quadromo-Methode einen praxistauglichen Ansatz für das Service Design vor:

Becker, J. et al.: **Service Design. Mit der Quadromo-Methode von der Idee zum Konzept**, Wiesbaden 2015

- **Eine Sammlung verständlicher Artikel** zum Thema Service Design bietet das Kreativbranchen-Magazin Page: <https://bit.ly/2ETu64K>
- **Definitionen, Erläuterungen und Beispiele** zu Design Thinking finden Sie auf unserer Personalwirtschaft-Themenseite: pwgo.de/design-thinking
- **Jede Menge Methoden und Werkzeuge für Designprozesse**, insbesondere für die Kommunikation, finden sich in dieser offen zugänglichen Sammlung: www.servicedesigntools.org
- **Service Designer vernetzen sich** unter anderem auf dieser Plattform: www.service-design-network.org

„Anstöße geben, um eingefahrene Denkweisen zu überwinden“

Birgit Mager ist Professorin für Service Design und bringt einen HR-Hintergrund mit. Im Interview erklärt sie, wie Service Design funktioniert und wie es Personalern helfen kann, bessere Lösungen zu finden.

INTERVIEW: LARS-THORBEN NIGGEHOFF

► **Personalwirtschaft:** Frau Mager, welche typischen Fehler machen Unternehmen, wenn sie ihre internen Prozesse wie auch ihre Produkte und Dienstleistungen verbessern wollen?

Birgit Mager: Das Hauptproblem ist oft, dass sie Lösungen entwickeln, ohne den Leuten zuzuhören, sowohl der Chef seinen Mitarbeitern als auch die Kollegen untereinander – und natürlich den Kunden. Dazu kommt ein weit verbreitetes Silo-Denken.

Das heißt?

Man fokussiert sich auf seine eigene Abteilung und sucht kaum bereichsübergreifend nach Lösungen. Für die Problemlösung ist es unterdessen essenziell, den Fokus auf die sogenannte Customer Journey zu legen, also immer im Hinterkopf zu behalten, wie Kunden etwas erleben. Dabei kann der Kunde aus Sicht des Personalers auch ein Bewerber sein.

Wie geht es aus Sicht des Service Designs richtig?

Als Service Designer machen wir zuerst eine Bestandsaufnahme. Wir identifizieren also die relevanten Akteure, beobachten sie im Alltag und versuchen, ein tiefgreifendes Verständnis für ihre Bedürfnisse und Erfahrungen zu bekommen. Erst dann beginnen wir mit den Veränderungen.

Das klingt ähnlich wie beim Design Thinking. Sind Service Design und Design Thinking ein und dasselbe?

Nicht ganz. Die grundsätzlichen Ansätze ähneln sich in dem Sinne, dass wir vom Kunden her denken. Allerdings fokussiert sich Design Thinking mehr auf Produkte, während Service Design das Augenmerk auf Dienstleistungen legt. Die Bereiche nähern sich aber an, man lernt voneinander und inspiriert sich gegenseitig.

Das Personalwesen gilt häufig als angestaubt und prozessorientiert. Neue Ansätze sind gefragt. Wie kann Service Design dabei helfen, zum Beispiel im Recruiting?

Zunächst dadurch, dass man die Kommunikationsprozesse verbessert. Das geht schon bei Kleinigkeiten los: Im Bewerbungsprozess kann man mit den Bewerbern regelmäßig Kontakt halten, das hilft schon. Es geht darum, die Kandidatenreise durch den Prozess angenehmer zu gestalten. Der Bewerber soll das Gefühl bekommen: Wir haben auf dich gewartet.

Und im Vorstellungsgespräch?

Nehmen Sie den öffentlichen Dienst: Da sind oft ein halbes Dutzend Leute oder mehr am Bewerbungsverfahren beteiligt und sitzen mit im Gespräch. Da muss man aufpassen, dass der Bewerber sich nicht übermannt fühlt. Eine natürliche Gesprächsatmosphäre ist ebenfalls wichtig. Wenn der Personaler die ganze Zeit nur seinen Fragebogen abarbeitet und sich darauf Notizen macht, ist das nicht gut. Da hilft es, die Bewerber vorab zu informieren, wer dabei sein wird und warum. Und mit digitalen Technologien kann man ganz einfach den Prozess der Dokumentation optimieren und Kontakt mit den Kandidaten halten.

Viele Köche verderben also den Brei.

Das stimmt so pauschal natürlich nicht. Aber die Abstimmung zwischen den einzelnen Beteiligten und ihren Bereichen ist enorm wichtig, nicht nur im Personalwesen. Das ist ein Feld, in dem wir immer wieder Nachholbedarf beobachten.

Die Arbeit von Personalmanagern beginnt nicht erst, wenn Menschen sich bewerben. Was kann man tun, um potenzielle Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen?



Zur Person:

Professor Birgit Mager ist seit 1995 Lehrstuhlinhaberin für Service Design an der International School of Design in Köln, die erste Professur dieser Art in Europa. Außerdem ist sie Mitbegründerin und Präsidentin des International Service Design Network. Zuvor war Mager unter anderem als Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung bei der Muehlens KG und in vergleichbarer Position bei Hewlett Packard tätig.

Um der sogenannte Employer of Choice zu werden, muss man heutzutage aktiv werden. Das erklären wir auch den Unternehmen, die wir beraten. Wenn sie Hochschulmarketing betreiben, geht es darum, die Studenten zu begeistern, etwa mit Aktivitäten und kreativen Prozessen, die einen Bezug zur Branche haben.

Hat der klassische Infostand also ausgedient?

Auch das kann funktionieren, solche Dinge hängen von der jeweiligen Firma ab. Letztendlich ist hier das Gleiche wie im Bewerbungsprozess wichtig: eine gewisse Regelmäßigkeit in der Kommunikation. Nur einmal auftauchen und sich vorstellen, das reicht nicht mehr. Man muss bei den Menschen präsent bleiben und sich interessant machen.

Viele Prozesse in Unternehmen sind aufgrund von Vorschriften und Guidelines so entstanden. Da gibt es doch kaum die Flexibilität, um die nötigen Änderungen zu implementieren.

Aber man kann durchaus hinterfragen, ob eine Vorschrift sinnvoll ist oder ob sie die Mitarbeiter nur unnötig einengt. Das kann ja keiner wollen. Schließlich muss gesichert sein, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit gerne machen. Nur durch ein gutes Mitarbeitererlebnis kann man dafür sorgen, dass am Ende auch das Ergebnis stimmt.

Eine engere Zusammenarbeit, das Überdenken von Vorschriften: Ist das klassische Top-down-Management aus Sicht des Service Designs eher kontraproduktiv?

Um die Abschaffung von Hierarchien geht es nicht, sondern um hierarchieübergreifende Zusammenarbeit. Freiräume sind aber fast immer wünschenswert. Dadurch entsteht eine gewisse Durchlässigkeit, die vor allem positive Effekte hat.

Wie kann die Personalabteilung das im Arbeitsalltag umsetzen?

Indem man den Mitarbeitern die Chance zur Entfaltung gibt sowie Anstöße, um eingefahrene Denkweisen zu überwinden. Und indem man kundenzentriert und bereichsübergreifend arbeitet. Man kann zum Beispiel interdisziplinäre Workshops durchführen. Und wenn HR seine Prozesse unter Service-Design-Gesichtspunkten überarbeitet, ist es sinnvoll, diese Sichtweise den Mitarbeitern zu vermitteln. Dann können sie dieses Denken auch in ihrem Bereich umsetzen.

Wie verändert die Digitalisierung die Arbeit der Service Designer?

Als ich 1995 angefangen habe, bedeuteten Dienstleistungen meist, dass der Kunde physisch anwesend war. Das sieht heute natürlich ganz anders aus, die Welt der Dienstleistung hat sich extrem verändert. Viele Services werden heute und in Zukunft auch oder ausschließlich über digitale Kanäle erbracht.

Aber gerade in Kommunikationsfragen vereinfachen digitale Dienste doch vieles, oder?

Ja, aber man darf nicht den Fehler machen, analoge Prozesse einfach eins zu eins in digitale zu übersetzen. Stattdessen sollte man die Gelegenheit nutzen und Prozesse überarbeiten, damit sie im digitalen Zeitalter für alle Beteiligten angenehmer werden.

Wer nutzt diese Chancen denn schon aktiv?

Ein Vorreiter ist hier sicher die britische Regierung. Seit vielen Jahren ist Service Design dort die Richtlinie für die Entwicklung digitaler Services. Dabei geht es um die digitale Transformation, aber natürlich auch um andere Prozesse. Mittlerweile arbeiten in der Verwaltung 900 Service Designer. Die Überarbeitung der Prozesse hat dazu geführt, dass sowohl die Mitarbeiter als auch die Bürger sie jetzt als angenehmer empfinden. Bei ähnlichen Projekten, etwa in Irland, konnten wir ähnliche Effekte beobachten.

Durch den Siegeszug digitaler Kanäle gibt es immer weniger Anlass, direkt mit Menschen zu sprechen. Führt das nicht gerade im Kontakt mit Bewerbern und Mitarbeitern dazu, dass ihnen der persönliche Umgang fehlt?

Eine komplette Übertragung in die digitale Welt ist nicht das, was wir als Service Designer anstreben. Eine gute Multichannel-Strategie ist viel erfolgversprechender. Die Dehumanisierung der Dienstleistungswelt und die abnehmende Bedeutung der persönlichen Kontakte sind aber Realitäten, mit denen wir arbeiten müssen. ■



Lernen neu gedacht

Die Evonik Technology & Infrastructure GmbH hat ihre Personalarbeit kundenorientierter aufgestellt. In einem Projekt nach dem Design-Thinking-Ansatz sind innovative Lösungen für die Lern- und Entwicklungslandschaft der Zukunft entstanden.

► Die Evonik Technology & Infrastructure GmbH ist Teil von Evonik und liefert integrierte Servicedienstleistungen rund um den Betrieb chemischer Produktionsanlagen. Als Serviceunternehmen ist der Erfolg in besonderem Maße vom Know-how seiner Mitarbeiter abhängig. In der Folge hat das Unternehmen einen hohen Bedarf an innovativen Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte und Mitarbeiter. Besondere Herausforderung hier: Die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten müssen mit Blick auf die

Service Design und Design Thinking

Service Design und Design Thinking verbindet eine gemeinsame Denkweise: Man denkt und entwickelt Lösungen vom Kunden her. Auch die Methoden ähneln sich. Allerdings kommt Design Thinking vor allem aus der Produktentwicklung, während Service Design zunächst auf die Gestaltung von Dienstleistungen zielt. Es geht jedoch noch weiter: Service Design befasst sich mit allen Aspekten des Kundenerlebnisses und der Wertschöpfung, also auch mit Produkten und internen Prozessen.

unterschiedlichen internen Kundengruppen ein hohes Maß an Individualität aufweisen. Mitarbeiter aus der technischen Instandhaltung haben andere Bedürfnisse als solche aus der Verfahrensentwicklung. Berufseinsteiger benötigen ein anderes Angebot als erfahrene Führungskräfte et cetera.

Neben den wichtigen Themen Weiterbildung und Entwicklungsförderung ist auch der Faktor Wissensverlust ein entscheidender Auslöser. Mitarbeiter sammeln zum Teil über viele Jahre Know-how, Erfahrung und Expertenwissen an, das aber zum Beispiel aufgrund des demografischen Wandels verloren geht. Weiterhin strebt Evonik Technology & Infrastructure danach, wirksame Initiativen zu implementieren, um den Wissenstransfer zu optimieren.

Zukunftsorientiertes Lernen und Entwickeln

In einem Projekt zur zukunftsorientierten Gestaltung der Lern- und Entwicklungslandschaft hat sich das Unternehmen gemeinsam mit der Unternehmensberatung Kienbaum der Herausforderung gestellt, in einem dynamischen und partizipativen Prozess wirksam adressierte Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu erarbeiten und zu implementieren, um so die Personalentwicklung und das Wissensmanagement kunden- und zukunftsorientiert aufzustellen.

Diese Kunden- und Zukunftsorientierung bildet das Zentrum einer sehr aktuellen und deutlich allgemeineren Herausforderung, vor der Unternehmen, so auch Evonik Technology & Infrastructure, heute stehen. Häufig wird in diesem Zusammenhang von der VUCA-Welt gesprochen, die sich durch ihre Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (englisch: complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguousness) auszeichnet. In dieser VUCA-Welt müssen Unternehmen ihre Strategieziele von der Maximierung des Shareholder Values auf die Maximierung der Kundenzufriedenheit übersetzen. Dies ist nur möglich, wenn starre hierarchische Strukturen zugunsten selbstorganisierter, agiler Teams abgeschafft werden und die Bürokratie dynamischeren Vorgehensweisen weicht. Damit geht auch ein Wertewandel einher: Die Qualität von Arbeit wird nicht mehr ausschließlich mittels Effizienzmaßen gemessen, sondern durch ein breites Set an Kriterien, wie zum Beispiel die Innovativität und Disruptivität, bewertet.

Dieser Entwicklung unterliegen nicht nur Unternehmen als Ganzes, sondern auch Abteilungen, die Services für interne Kunden anbieten. Insbesondere die HR-Abteilungen stehen vor einer großen Herausforderung. Sie müssen ihrer neuen Rolle gerecht werden, indem sie die Zufriedenheit ihrer Kunden maximieren und gleichzeitig die Wirkung auf das Geschäft erhöhen.

Foto: Evonik Industries AG



Als integraler Bestandteil von Evonik unterstützt die Evonik Technology & Infrastructure GmbH Kunden auf ihrem Wachstumskurs durch verlässliche Technologie- und Infrastruktur-Dienstleistungen. Kunden können an Evonik-Standorten weltweit auf das Serviceangebot und Know-how von Technology & Infrastructure zurückgreifen. Mit Kompetenz, fachlicher Exzellenz und Kreativität schaffen etwa 8400 Mitarbeiter die Plattform für die Lösungen von morgen. Das Unternehmen betreibt 13 Standorte in Deutschland und im belgischen Antwerpen.

Von ihnen wird erwartet, dass sie einerseits ihre Rolle als digitaler Innovator, Talent- und Kulturmanager erfüllen und innovative Produkte und Services anbieten. Andererseits müssen sie auch eine Vorbildfunktion bezüglich agiler, selbstorganisierter Arbeitsweisen wahrnehmen.

Ein interdisziplinäres Team

Die Grundstruktur für das Projekt bildete ein aus vier Schritten bestehender Design-Thinking-Prozess (siehe Abbildung 1). Im ersten Schritt führte Kienbaum teilstrukturierte Interviews mit

Anzeige

Die Prozessschritte

Abbildung 1



Quelle: Evonik Technology & Infrastructure GmbH, 2018

Das Projekt gliederte sich in vier klare Schritte, mit denen man vom Status quo zu neuen, innovativen Lern- und Entwicklungsmaßnahmen gelangte.

Der Design-Thinking-Prozess

Abbildung 2



Quelle: Evonik Technology & Infrastructure GmbH, 2018

Im Workshop entwickelten die Teilnehmer in einem fünfschrittigen Design-Thinking-Prozess neue Lösungen für eine optimierte Personalentwicklung und ein besseres Wissensmanagement.

Repräsentanten aller Stakeholder- und Kundengruppen. Dies diente zum einen der gezielten Analyse des Status quo der bestehenden Personalentwicklungsinitiativen und zum anderen der Erfassung von Problemen und Bedürfnissen hinsichtlich der Lern- und Entwicklungslandschaft bei Evonik.

Auf Basis der Interviewergebnisse und in Zusammenarbeit mit den Projektverantwortlichen bei Evonik wurden Steckbriefe, sogenannte Personae, von jeweils einem Repräsentanten aus fünf internen Kundengruppen erstellt. So entwickelte das Team beispielsweise die Persona für einen 59-jährigen Elektromeister aus der Produktion mit Migrationshintergrund oder einen 27-jährigen Verfahrenstechniker. Detailliert wurden Biografien, Arbeitsinhalte, Lernherausforderungen

und Bedürfnisse sowie persönliche Merkmale erarbeitet, aber auch Fragen zum Lernverhalten diskutiert. Was ist mir beim Lernen wichtig? Schnelligkeit, Inhalte, Modernität oder Flexibilität. Wo konsumiere ich Lerninhalte bevorzugt? Am PC oder Smartphone, im Austausch auf der Arbeit oder in Trainings?

Insgesamt nahmen zwölf Personen an dem Design-Thinking-Workshop teil. Wichtig bei der Zusammenstellung des Teams war die interdisziplinäre, aber auch demografisch diverse Zusammenstellung, sodass ein repräsentativer Querschnitt gewährleistet war. Neben Vertretern der HR-Abteilung nahmen unter anderem auch Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler, vom Geschäftsführer bis zur Fachkraft, an dem Workshop teil. In diesem zweiten Schritt wurden die aus-

gewählten Personen in einem Kick-off-Webinar miteinander sowie mit den definierten Personae vertraut gemacht. Sie erhielten vorbereitende Informationen zu aktuellen Trends, die das Lernen und die Entwicklung in Unternehmen beeinflussen, und Fallbeispiele bezüglich Personalentwicklungs- und Wissensmanagementinitiativen anderer Unternehmen.

Kreativität fördern

Der dritte Projektschritt bestand in der Konzeption und Durchführung eines zweitägigen Design-Thinking-Workshops mit den ausgewählten Teilnehmern. Diese erhielten zu Beginn eine Einführung in den Prozess (siehe Abbildung 2), die Prinzipien und die Methoden und wurden danach von Kienbaum bei der Umsetzung des Prozesses unterstützt. Mithilfe der Steckbriefe wurden zunächst die Bedürfnisse der Personae definiert sowie zu lösende Probleme formuliert. Dabei kamen unter anderem die Methoden „Empathy Maps“ sowie „User Stories“ zum Einsatz. Auf Basis dessen fand eine Phase der kreativen Ideenfindung statt, in der explizit jegliche Rahmenbedingungen ausgeblendet werden sollten, um die Kreativität zu fördern.

In einer Konsolidierungsphase wurden die Ideen zunächst geclustert und abgeglichen, um danach in Kleingruppen die Erarbeitung zweier Ideen je Personae in Form von Prototypen zu beginnen. Dazu wendeten die Teilnehmer unterschiedliche Methoden an. So wurden beispielsweise User Canvas für die Kategorien Wissensvermittlung, überfachliche Entwicklung, fachliche Entwicklung, Methoden, Digitalisierung, Kundenorientierung, Diversity, Leadership, Lernerlebnis, Karriereperspektiven und Lernzeit erstellt. Aber auch Skizzen, Storyboards oder Service-Blueprints kamen zum Einsatz.

Ziel war es, die Ideen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse aufzugreifen und in Form einer umsetzbaren Maßnahme zu konkretisieren. Besonders wertvoll bewies sich die Testing-Phase, zu der interne Kunden aus unterschiedlichen Bereichen der Evonik Technology & Infrastructure eingeladen und um ihr Feedback zu den Prototypen gebeten wurden, die darauf aufbauend optimiert und finalisiert wurden.

Als Ergebnis entwickelten die Teilnehmer unter anderem Ideen für eine Veranstaltungsreihe, die Impulsvorträge zur Wissensvermehrung und -vernetzung mit Mittagspausen kombiniert, für ein Hospitationsprogramm zum Perspektivwechseln sowie für eine audiovisuelle Wissensdokumentation. Weitere Vorschläge waren eine Online-Plattform, auf der die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung besser im Blick behalten und gezielter steuern können, oder Multifunktionsräume, die dank moderner Ausstattung und unterschiedlicher

Was hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Eine besondere Herausforderung innerhalb des Projekts lag in der Vielfalt und der regionalen Verteilung der Workforce des Unternehmens.** TI ist ein weltweit agierendes Unternehmen, dessen 8400 Mitarbeiter verschiedenste Positionen – vom Techniker bis zum Geschäftsführer – bekleiden. Die für die verschiedenen Anforderungen entwickelten Personae wurden innerhalb gemeinsamer Workshops validiert, um sicherzustellen, dass diese höchste Qualitätsstandards erfüllen.
- **Alle Kundenvertreter zeitgleich zu einem entsprechenden Workshop zusammenzubringen, war ebenfalls eine besondere Herausforderung innerhalb des Projekts.** Hier ließ das Projektteam jedoch besondere Sorgfalt walten und nahm Verzögerungen in Kauf, weil die Personae ein zentrales Element der zu entwickelnden Lernlandschaft darstellen.

Was hat das Projekt gebracht?

UNTERM STRICH

- **Customer Centricity:** Mithilfe des partizipatorischen Ansatzes wurden die „Kunden“ der Personalentwicklung und ihre individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt. So wird die erwartete Akzeptanz der gemeinsam mit Kienbaum entwickelten Lern- und Entwicklungslandschaft sichtbar gesteigert.
- **Personae:** Die entwickelten Steckbriefe repräsentieren konkret die verschiedenen Kundengruppen innerhalb der Belegschaft, ihre Lernherausforderungen und Bedürfnisse und sind darüber hinaus unternehmensweit anwendbar.
- **Konkrete Formate:** Die interdisziplinär erarbeiteten Maßnahmen, wie zum Beispiel Impulsvorträge zur Wissensvermehrung (sogenannte Brainsnacks), Hospitationsprogramm und audiovisuelle Wissensdokumentation, zahlen direkt auf Vernetzung, Kollaboration und Innovationsfähigkeit der TI-Mitarbeiter ein.

Nutzungsflächen Raum für Kollaboration und Innovation bieten. Im finalen Projektschritt wurden diese Prototypen hinsichtlich ihrer kurz- beziehungsweise langfristigen Umsetzbarkeit und ihrer Wirkung bewertet. Abschließend war Kienbaum beratend zu den nächsten Schritten zur Implementierung der Maßnahmen tätig.

Kundenzentrierung und Innovation

Mit dem Design-Thinking-Ansatz hat die Evonik Technology & Infrastructure innovative Maßnahmen zur Optimierung der Lern- und Entwicklungslandschaft, die passgenau auf die Bedürfnisse und Probleme der verschiedenen internen Kundengruppen abzielen, entwickelt und die ersten Schritte zur Implementierung unternommen. Auf diese Weise konnte sich die HR-Abteilung als Vorreiter in Bezug auf Kundenzentrierung und Innovation positionieren und einen wichtigen Wertbeitrag zur Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens leisten. Alle Teilnehmer von Evonik Technology & Infrastructure erweiterten ihr Methodenwissen und können dieses zukünftig für ihre Abteilungen nutzen.

AUTOREN



Claudia Grusemann-Schmidt, HR Business Partner, Evonik Technology & Infrastructure GmbH, Essen, claudia.grusemann-schmidt@evonik.com



Jens Bergstein, Director, Kienbaum Consultants International GmbH, Berlin, jens.bergstein@kienbaum.de