

Der Personaler als Designer

PLÄDOYER. Innovationen scheitern oft an unflexiblen Strukturen und Einstellungen. „Design Thinking“ kann da eine Lösung sein – und HR-Abteilungen voranbringen.

Von **Ralf Albers, Greta Konrad** und **Manuel Ott**

Als wir 2009 unser Studium „Design Thinking“ abschlossen, wussten wir, dass man mit der richtigen Kultur, dem passenden Prozess und einem interdisziplinären Team schnell und agil innovative Produkte und Dienstleistungen erfinden kann. Wir gründeten mit 30 Leuten unser Unternehmen „Dark Horse“, um für Kunden innovative Produkte zu entwickeln und nutzerfreundliche Services zu gestalten. Dabei spürten wir schnell den Bedarf unserer Kunden an Trainings für Innovationsmethoden und nahmen diese in unser Portfolio auf.

Doch die Praxis führte uns eines immer wieder deutlich vor Augen: Methoden allein reichen nicht aus, damit ein Unternehmen wirklich innovativ und kreativ wird. Zu häufig scheitert die Implementierung einer neuen Arbeitsweise an der kulturellen Realität im Unternehmen, am Mindset der Beteiligten und an unflexiblen Strukturen. Wir haben uns daher mit Ralf Albers zusammengetan, der bei seiner langjährigen Arbeit mit Change-Prozessen ganz ähnliche Erkenntnisse gesammelt hat. Gemeinsam setzen wir uns nun dafür ein, „Design Thinking“ für HR zu nutzen. Denn wir glauben, dass mit dem Konzept ein Instrumentarium zur Verfügung steht, das HR zum Treiber von Veränderung und Innovationen im Unternehmen werden lässt.

Doch fangen wir bei den Wurzeln an: Warum ist echte Innovation oft so schwer zu realisieren? Es ist zwar relativ einfach, die Erfolgsfaktoren und not-

wendigen Methoden für Innovationen zu beschreiben: Nutzerzentriertes Vorgehen ist wichtig, interdisziplinär und kollaborativ soll es zugehen, ebenso prototypenzentriert, agil und lean und so weiter und so fort. Doch die Realität in den Unternehmen sieht anders aus. Denn sie ist meist hierarchisch geprägt sowie prozess- und regelzentriert. Sie passt mit einer auf Innovation ausgegerichteten Arbeitsweise nicht zusammen.

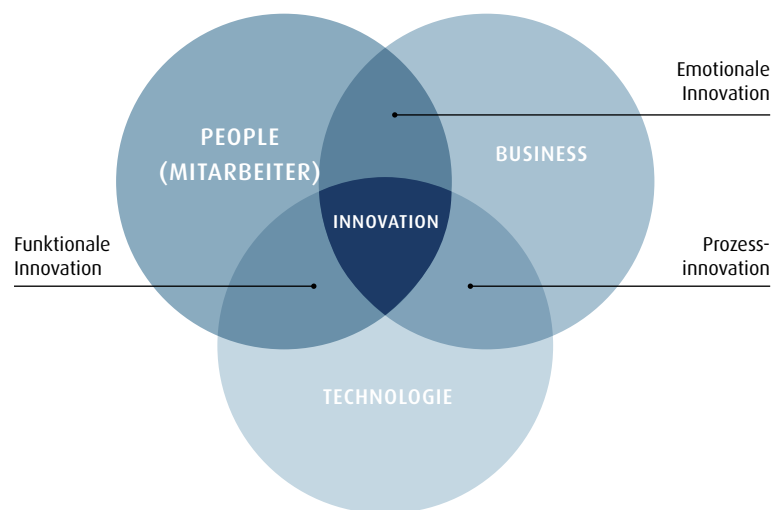
Innovation ist eine Schnittmenge

Wie entsteht also Innovation? Sie bildet sich an der Schnittstelle von Bedürfnissen und deren Befriedigung. Nur

wenn eine Technologie ein Bedürfnis befriedigt und dafür einen Markt findet, kommt es zu echten Innovationen. Innovative Produkte und Dienstleistungen entstehen also, wenn technologische Möglichkeiten, Geschäftssinn und Empathie für die wirklichen Bedürfnisse von Nutzern zusammen gedacht und in attraktive Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt werden (siehe Grafik). Hier setzt die Grundlogik von „Design Thinking“ an.

Viele Innovationen scheitern gerade daran, dass der humane Faktor außer Acht gelassen wird. Dadurch werden Produkte, Prozesse und Dienstleistungen

WIE INNOVATION ENTSTEHT



Innovationen entstehen dann, wenn die passende Technologie mit einem guten Geschäftssinn und der Empathie für die Bedürfnisse der Nutzer zusammentreffen.

auf den Markt gebracht, die an den Wünschen der Nutzer vorbeigehen – und darum nicht gekauft, genutzt oder gemocht werden. Wer einen designorientierten Ansatz verfolgt, denkt und gestaltet Lösungen dagegen immer ausgehend von den Nutzerbedürfnissen. Erst wenn echte Bedürfnisse aufgedeckt und adäquate Lösungen dafür gefunden sind, werden entsprechende Geschäftsmodelle entwickelt – nicht umgekehrt.

HR könnte Schlüsselrolle spielen

Welche Rolle kann HR also bei Innovationen spielen? Obwohl der humane Faktor der zentrale Schlüssel für echte Innovation ist, haben wir die Erfahrung gemacht, dass Personalbereiche praktisch nie bei der Gestaltung von Innovationen dabei sind – zu starr und unflexibel agieren sie meist. Dabei könnte HR bei einem konsequent designorientierten Denkansatz eine Schlüsselrolle für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen einnehmen.

Personalbereiche machen nach unserer Erfahrung meist den Fehler, auch bei Zukunftsfragen den eigenen Methodenkoffer zum Ausgangspunkt konzeptioneller Überlegungen zu machen. Ein Kompetenzmodell durch die Kategorie „Innovationsfähigkeit“ zu erweitern, ist aber nicht innovativ – im Gegenteil. Kurz gesagt: Viele Unternehmen – und deren Personalabteilungen – müssen sich grundlegend verändern, damit innovative Methoden sinn- und kraftvoll zum Einsatz kommen können.

Wir sind davon überzeugt, dass es eine neue Mission für die Personalarbeit braucht. Zukunftsweisende HR-Arbeit kann Motor von kulturellen Veränderungen in Unternehmen werden und eine Vorreiterrolle dabei einnehmen. Dafür sind neue unorthodoxe Instrumente der Personalentwicklung notwendig und ein neues Selbstverständnis seitens HR

– sprich HR muss bei sich selbst mit der Erneuerung und der Innovation anfangen.

Wie kann sich HR stärker in den Innovationsprozess des Unternehmens einbringen? Für uns steht fest: Die Qualität der sozialen Interaktion innerhalb eines Unternehmens macht den Unterschied für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aus. Ziel einer innovativen Personalarbeit muss es folglich sein, diese Interaktionen zielführend zu gestalten und soziale Innovationen innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Wir nennen diese Art von Personalarbeit am liebsten „People Management“ – um zu verdeutlichen, dass es in erster Linie um Zusammenarbeit und Zusammenhalt im Unternehmen geht.

„Design Thinking“ ist für HR eine geeignete Methodik, neue Instrumente für die Personal- und Organisationsentwicklung zu gestalten. Nutzerzentriertheit, Kollaboration und lernende Prozesse sind Themen, die zum Grundverständnis moderner Personalarbeit gehören sollten. Damit wird HR zum Hebel einer zukunftsweisenden Organisationsentwicklung.

HR-Instrumente neu denken

Wie lässt sich dies konkret umsetzen? Innovative Instrumente der Personalarbeit müssen vom Nutzer (also dem Mitarbeiter und den Führungskräften) aus gedacht und entwickelt werden. Der Nutzen von Instrumenten für die Stakeholder steht dabei im Vordergrund. Drei kulturelle Kernaspekte des „Design Thinking“ sind also entscheidend.

Der erste Aspekt ist die Nutzerzentrierung: Innovative Instrumente des Personalmanagements lassen sich im Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften oder zumindest unter Einbeziehung ihrer Bedürfnisse entwickeln. Diese emotionale Seite und die Bedürfnisse der Stakeholder

SP Data

Software für das Personalwesen

Neue Produktgeneration ab April 2014

Zukunftsweisende Softwarelösungen
für jede Branche
und jede Unternehmensgröße.

- + Branchenübergreifende Lösungen für mehr als 1.200 Kunden
- + Integration von Office-Programmen
- + Frei definierbare Zusatzfelder
- + Perfekte Einbindung in Ihre Unternehmenssoftware
- + Datenschutz und Datensicherheit
- + Abbildung aller Tarife

Personalabrechnung

Personalzeitwirtschaft

Personaleinsatzplanung

Mitarbeiterportal

Besuchen Sie uns auf der
Personal Süd in Stuttgart.
20. - 21. Mai 2014
Halle 5 - Stand 1.04

PERSONAL
2014 Süd 

PERSONAL PERFECT ORGANISIEREN.

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 0 52 21 | 91 40 444
fax 0 52 21 | 91 40 445
info@spdata.de



www.spdata.de

ZEHN TIPPS

So wird HR innovativer

fließen im Entwicklungsprozess systematisch mit ein und sind Kernanker der Entwicklung. So haben wir zum Beispiel bei einem Change-Projekt erlebt, dass Mitarbeiter neue Führungsgrundsätze und -instrumente vehement eingefordert haben. Dieses Bedürfnis nach Führung konnte aber nur durch einen intensiven Dialogprozess herausgearbeitet werden.

Der zweite Aspekt besteht in der Kollaboration: Probleme und Bedürfnisse werden in einem kollaborativen Prozess systematisch analysiert und es werden gemeinsam Lösungen erarbeitet. Zusammenarbeit funktioniert hier nicht über funktionale Zuschreibungen und Anordnungen, sondern über ein gemeinsames Problemlösungsinteresse. In unseren Projekten achten wir zum Beispiel auf das Entstehen von übergreifenden Communities im Unternehmen – eine Community von marktnahen Mitarbeitern hat auch bei internen Themen oft die innovativeren Ideen als Arbeitsgruppen aus Führungskräften und Personalern.

Der dritte kulturelle Aspekt ist das pragmatische Vorgehen: Dabei geht es um einen iterativen, lernenden, Fehler bejahenden Prozess. Bei „Design Thinking“ werden nicht fertige Instrumente flächendeckend ausgerollt. Stattdessen werden Prototypen entwickelt und getestet. Fehler erhalten dabei den Charakter wertvoller Informationen und sind die Grundlage für einen organisationalen Lernprozess. Aus Sicht der Organisationsentwicklung begründet dies eine dramatische Zunahme von Agilität und Flexibilität im Unternehmen. Dieses prototypische Arbeiten erfordert einen Paradigmenwechsel der Personalarbeit: mehr Prototypen, kurze Lebenszyklen von Personalinstrumenten, mehr Ausprobieren, mehr Risiken, mehr Agilität – und damit auch mehr Innovation.

Die Zukunft ist innovativ und agil

Wie könnte die Zukunft von HR und von Unternehmen aussehen, wenn „Design Thinking“ konsequent für die Entwicklung neuer nutzerorientierter Perso-

Bisher spielt HR bei Innovationsprozessen meist keine große Rolle und bringt auch nicht viele innovative Instrumente hervor. Zehn Tipps helfen dabei, die bremsenden Innovationsblockaden im Personalmanagement zu lösen.

- HR muss den Fokus auf die aktive Gestaltung von Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Unternehmen legen.
- HR braucht einen anderen Blick auf die Funktion von Menschen im Unternehmen. Es geht darum, Unternehmen zu einem guten Ort zum Arbeiten und Leben zu machen. Nur so lassen sich dauerhaft erfolgreich innovative Produkte auf den Markt bringen.
- Die Konzentration der Arbeit von HR vor allem auf jene Menschen, die aktuell einen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen haben, ist zu eng. Die Gestaltung eines sozialen Ökosystems aller Menschen, die sich dem Unternehmen emotional verbunden fühlen, also auch Bewerber, Familienangehörige, Kunden, Lieferanten und Berater, muss HR-Aufgabe sein.
- Die Potenziale der Menschen rücken in den Vordergrund: Es geht um persönliche Potenzialentfaltung, um Gesundheit und um das Gelingen individueller Berufsbiografien.
- HR-Profis müssen aufhören, in Kategorien wie Zuständigkeit zu denken. Innovative Personal Konzepte entstehen künftig in interdisziplinären Teams.
- Das inhaltliche Hoheitsrecht über Personalthemen erschwert soziale Innovation im Unternehmen. Die Personalabteilung muss auf Bedürfnisse der Organisation reagieren – nicht umgekehrt.
- Standardisierte, verbindliche, festgelegte Personalinstrumente sind viel zu oft Selbstzweck, kosten Zeit und blockieren Innovationen. Nur was im Alltag und Erleben von Führungskräften und Mitarbeitern unverzichtbar ist, sollte auch Anwendung finden.
- HR braucht mehr Agilität. Prototypen, bewusstes Testen von Modellen und agile Vorgehensmodelle sollten die Personalarbeit prägen.
- HR sollte sich aus einer zu starken Fixierung auf Hierarchie und Führung lösen und stattdessen auf Interdisziplinarität und Kreativität setzen.
- HR braucht eine neue Verankerung im Unternehmen, nämlich als diejenige Einheit, die Kollaboration, Bindung, Partizipation, Zufriedenheit, Gesundheit organisiert.

nalinstrumente genutzt würde? Dann würde sich die Unternehmenskultur in Richtung Agilität und Innovation verändern. Wenn HR diesen Prozess voranbringt, werden aus Personalprofis und Arbeitgebervertretern echte Gestalter eines sozialen und emotionalen Prozesses, der die Menschen in der Organisation an das Unternehmen bindet. HR wird damit zum Gestalter der kulturellen Veränderungen des Unternehmens und schafft somit den Nährboden für zufriedene, produktive Mitarbeiter und ein zukunftsfähiges Unternehmen. ■



RALF ALBERS berät als Zukunftsdesigner Unternehmen bei Change-Prozessen.

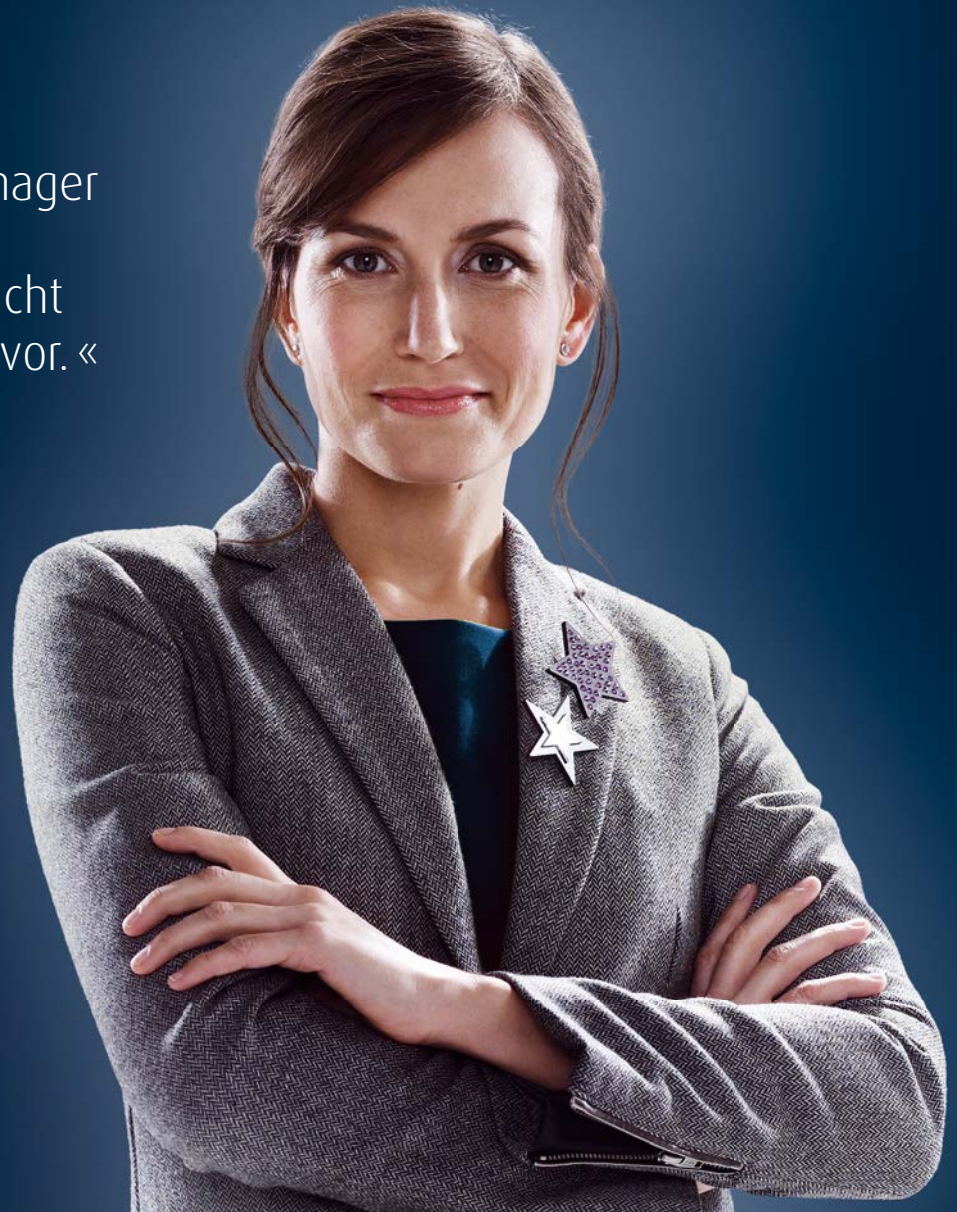


GRETA KONRAD ist Mitgründerin der Dark Horse GmbH, Berlin.



MANUEL OTT ist Mitgründer der Dark Horse GmbH, Berlin.

» Mit Haufe Zeugnis Manager Premium erstelle ich Arbeitszeugnisse so leicht und schnell wie nie zuvor.«



Der Haufe Zeugnis Manager Premium. Der Durchbruch im Zeugnismanagement.

Hat Sie das Erstellen von Arbeitszeugnissen bisher viel Zeit und Nerven gekostet?

Damit ist jetzt Schluss! Mit dem **Haufe Zeugnis Manager Premium** erstellen Sie Arbeitszeugnisse so schnell und einfach wie nie zuvor. Sie werden den Unterschied lieben – noch nie war es so leicht, professionelle Zeugnisse zu erstellen!

Mehr unter: www.haufe.de/zeugnismanager



HAUFE.