

I GOTTA FEELING

Wie HR & Marketing mit Experience Design ins Zentrum der Wertschöpfung rücken



© privat

Autorin
Sonja Zant

Partnerin, Entwicklerin von identitätsbasierten Marken zu wirksamen und erlebbaren Employer Brands und Experiences, Brands



© privat

Autor
Matthias Pöll

Senior Berater mit Fokus auf identitätsbasierte Markenstrategien und deren Umsetzung in Organisation und Führung, Brands



© privat

Autor
Peter Lensker

Leiter des Experience Leadership Institute (ELI)

HR und Marketing sollten zukünftig enger zusammenrücken und sowohl von- als auch miteinander lernen. Warum eine Allianz der beiden Disziplinen sinnvoll ist und weshalb Experience Design dabei eine wichtige Rolle spielt, beschreibt dieser Artikel.

HR und Marketing – wachsende Neugier auf beiden Seiten

Im Verhältnis zwischen HR und Marketing ist aktuell Bewegung. Ein Grund dafür sind die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und das dadurch zunehmend wichtige Aufgabenfeld des Employer Branding. Wie der Name schon sagt, geht es dabei genauso um den „Employer“ wie um das „Branding“. HR-Verantwortliche beginnen deshalb, sich für Markenführung zu interessieren, vor allem für das vielversprechende Feld der „Experience“ in ihren Ausprägungen als Candidate Experience und Employee Experience. Marketing war damit früher dran und hat schon einige Jahre (Customer-)Experience-Erfahrung gesammelt. HR steht noch vor grundlegenden Fragen: Was bedeutet Experience und wie gestaltet man diese erfolgreich, damit Identifikation und Veränderung möglich werden? Wie misst man sie, wie managt man sie? Hier gibt es sicherlich einiges zu lernen. Zugleich ist aber auch zu beobachten, wie Marketing-Verantwortliche HR-Themen wie Purpose, Kultur oder eben die Arbeitgebermarke für sich entdecken.

Wie misst man sie, wie managt man sie? Hier gibt es sicherlich einiges zu lernen. Zugleich ist aber auch zu beobachten, wie Marketing-Verantwortliche HR-Themen wie Purpose, Kultur oder eben die Arbeitgebermarke für sich entdecken.

Zwei Grundlogiken und ein Riesenpotenzial

Auf eine erfolgreiche Geschichte der Kooperation können HR und Marketing dabei nicht zurückgreifen; in den meisten Organisationen funktionieren sie als weitgehend getrennte Unternehmenssphären. Marketing war schon immer näher am Markt, am Kundennutzen, an der Innovation und dadurch am Unternehmenserfolg im Sinne von Umsatz und Ertrag. Wirtschaften soll heute aber

menschlicher, nachhaltiger, ganzheitlicher werden. Diese Kriterien liegen im ureigenen Potenzial von HR. Das Menschenbild ist hier ein ganzheitlicheres, oft systemisch geprägtes, man kennt die Bedeutung von organisationalen und individuellen Prozessen, ist aber eben auch weiter weg vom Markt. Diese Distanz zum operativen Geschehen behindert viele HR-Abteilungen darin, ihr Potenzial voll zu nutzen und sich von ihrer Rolle der Verwalterin und Ausführerin hin zur Gestalterin zu entwickeln, die mit Energie und Kreativität die Unternehmenstransformation vorantreibt.

Eine neue, radikal menschenzentrierte Perspektive

Was sind also die konkreten Lernfelder, um die es geht? Die Antwort kann nur in der konsequenten Verinnerlichung einer radikalen Nutzer-Sicht liegen. Nutzer ist dabei der Mensch, egal ob in der Rolle als Mitarbeiter, Kundin, Bewerberin oder Weiterempfehlen. Eine erfolgreiche Nutzer-Orientierung erfordert die Anwendung entsprechender

Modelle, Prozesse und Tools. Design Thinking und Service Design, zwei eng verwandte Methodiken, die auf einen menschenzentrierten Prozess zur Gestaltung von innovativen Nutzererfahrungen setzen, halten dazu viel bereit (etwa Personas, Journey Mapping oder Prototyping). Die Auseinandersetzung damit hat auch in den HR-Abteilungen bereits begonnen.

Diese Sicht der Nutzer müssen HR und Marketing über die ganze Wertschöpfungskette einnehmen. Es braucht dazu einen Bezug zur Identität des Unternehmens, also zur Marke und Arbeitgebermarke. Fehlt dieser, entstehen keine konsistenten Erfahrungen, dann werden Teilbereiche wie Recruiting Journeys, Führungsentwicklung, User Interface Designs oder der Kundenservice optimiert, aber es gelingt nicht, eine größer gedachte, vernetzte Erlebnisqualität zu entwickeln. Hier überschneiden sich die Interessen und Aufgaben von HR und Marketing. Wir wissen etwa, wie entscheidend die Arbeitnehmerzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit ist. **HR kann von Marketing vieles lernen – wie auch Marketing von HR. Die Zukunft liegt aber weniger darin, voneinander zu lernen, als vielmehr darin, miteinander zu lernen und gleichzeitig auch miteinander ins Tun zu kommen – entlang dieser radikalen Nutzer-Sicht.**

Wie finden Marketing und HR zu einer solchen gemeinsamen Sicht auf die Nutzer? Dazu gibt es aus unserer Sicht zwei Hebel: Experience und Design.

Experience – I Gotta Feeling

„Experience“ ist aktuell in aller Munde. Wir meinen damit das Erleben im Sinne emotionaler Erfahrung. Erlebt eine Bewerberin im Einstellungsgespräch Begeisterung für Haltung und Versprechen des Unternehmens? Oder bleibt sie verunsichert zurück? Das Erleben stellt die emotionale Dimension der Wahrnehmung dar, es unterscheidet sich damit von der rationalen Bewertung der Erfahrung und ist von dieser unabhängig, wie die Verhaltenswissenschaft belegt. Bei einem Einstellungsgespräch bewerten wir Faktoren wie Einkommen, Arbeitszeiten oder Arbeitsplatz rational. Die emotionale Erfahrung prägen die erlebte menschlicher Nähe, geteilte Werte oder eine mitreißende Zukunftsvision. Erlebnisse sind universell vergleichbar, an-

ders als funktionale Leistungsfaktoren, die je Branche verschieden sind. Was in Erinnerung bleibt, sind Erfahrungen, die eine emotionale Wirkung hatten. Alles andere vergessen wir schnell.

Die Universalität von Experience hat noch einen zweiten Aspekt: Für die emotionale Bewertung einer Erfahrung ist es nicht relevant, welchen Teil welche Abteilung beigetragen hat – Experience ist immer etwas Ganzes. Das macht das Management von Erlebnissen zu einer Herausforderung und Chance für die Kooperation und Co-Kreation zwischen Unternehmenssilos wie HR und Marketing.

Emotion rückt ins Zentrum der Wertschöpfung

Wir wissen heute, dass emotionale Erfahrungen für unser Verhalten von größter Bedeutung sind. Die Frage, ob wir einem Unternehmen gegenüber loyal sind, entscheidet sich vor allem auf dieser Ebene, selbst wenn wir retrospektiv meinen, auf Basis rationaler Argumente entschieden zu haben. Emotion rückt damit ins Zentrum der Wertschöpfung. Paradoxerweise mangelt es uns aber an Verständnis, Übung und Werkzeugen, wenn es darum geht, sie zu messen und monitoren, das heißt auch, miteinander aus ihr zu lernen. **Es scheint, als müssten wir unsere Emotionen zuerst messbar machen, damit sie im Unternehmenskontext wirklich besprechbar und zum anerkannten Impuls für Veränderung und Entwicklung werden.**

Die Konjunktur des Begriffs „Experience“ hat viel damit zu tun, wie vielfältig anschlussfähig er ist – und wie bemerkenswert vage das Konzept „Experience“ im Managementdiskurs oft bleibt. Wenn verschiedene Unternehmensfunktionen ihre eigenen Definitionen und Vorgehensmodelle entwickeln, steht dies einer gesamthaften, entlang der ganzen Wertschöpfungskette gedachten Nutzer-Orientierung im Weg. Die Alternative lautet: HR und Marketing finden zu einem gemeinsamen Experience-Verständnis und entwickeln so einen Bezugsrahmen, der ihnen für ihr gemeinsames Handeln bislang gefehlt hat. **Es gibt keinen anderen Weg, auf dem identitätsbasierte Marken und Arbeitgebermarken in eine positive, auf beiden Seiten wertstiftende Beziehung mit den Menschen kommen.**

Ein gemeinsames Modell für Experience

Hilfestellungen bietet die Six Values Methodik des Experience Leadership Institute (ELI). Sie basiert auf internationalen branchenübergreifenden Analysen zum Einfluss von Experience auf das menschliche Verhalten. Das Ergebnis: Unser Bedürfnis nach Selbstwirkung bestimmt die emotionale Bewertung unserer Erfahrungen. Dieses Bedürfnis hat zwei Dimensionen: „Selbst aufladen“ und „Wirkung erleben“. In einem Bewerbungsgespräch könnte positiv erlebte Selbstwirkung sich so zusammensetzen: Die Bewerberin fühlt sich als Person willkommen und kann sich mit dem Purpose des Unternehmens identifizieren („Selbst aufladen“), sie macht außerdem die Erfahrung, gleich etwas Relevantes beizutragen, etwa im Zuge einer ihr vorgelegten Projektfrage („Wirkung erleben“).

Sechs Faktoren begründen die Six Values Methodik. Auf der Seite „Selbst aufladen“ geht es unter anderem um das Erleben der eigenen Individualität („Myself“): Jeder will unbewusst das Besondere der eigenen Persönlichkeit spüren und nicht in der Masse untergehen. Es geht um persönliche Ansprache, individuelle Unterstützung und Empfehlungen, die weiterbringen. Unabhängig davon vervollständigt „Welcome“ das Bedürfnis nach Nähe. Hier ist das Gemeinschaftsgefühl entscheidend – Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit und Gastlichkeit. „Story“ erfüllt das Bedürfnis nach Sinn und unterstützt die persönliche Entwicklung. Das Mitarbeiten an einem positiven Lebensstil, ethisch wertvollem Verhalten und die Verwirklichung von Idealen sind hier relevante Facetten.

Auf der Seite „Wirkung erleben“ geht es darum, an Lösungen zu arbeiten, die nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern. Der erste Faktor ist in diesem Zusammenhang APPEAL. Hier geht es um höchste Attraktivität durch die Facetten Spitzenqualität, eindrucksvolle Leistungen und Exklusivität nach dem Motto: „Je mehr Wirkung desto besser“. Ergänzend dazu wird der Faktor SIMPLIFY immer wichtiger. Das Arbeitserlebnis muss dazu leicht erreichbar, sehr verlässlich und unkompliziert sein. Komplettiert wird die Wirkungsseite durch den Faktor „Play“. Dieser addiert positive Spannung über Ideenreichtum, Trends und Freude am Tun.

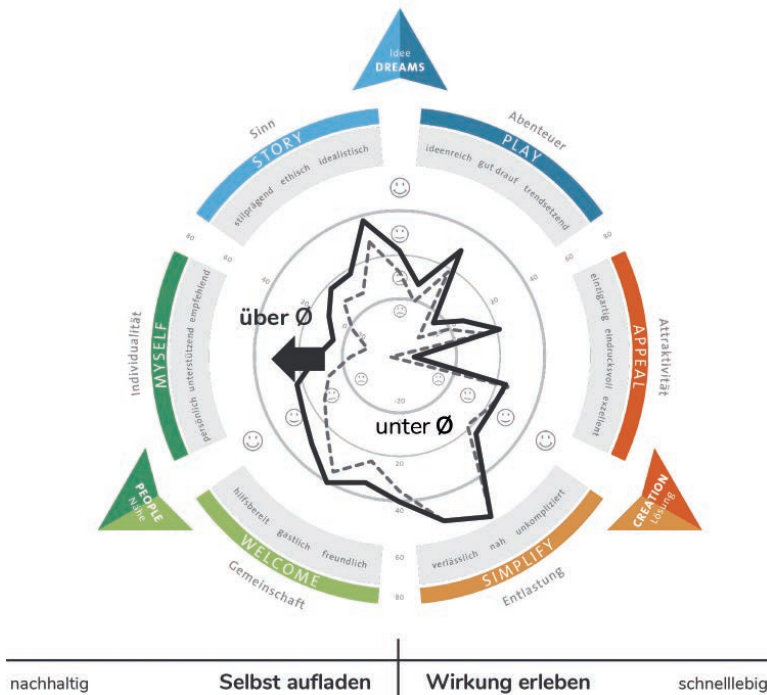


Abbildung 1: Six Values Methodik des Experience Leadership Institute (ELI): überdurchschnittliche (>Ø) im Vergleich zu unterdurchschnittlichen Branchen (<Ø) (Quelle: ELI)

Das ELI untersucht diese Faktoren in groß angelegten Studien. Zuletzt hat es die Employee Experience in 16 Branchen in Deutschland verglichen. Es zeigt sich, dass die Erlebnisfaktoren Sinn, Individualität und Gemeinschaft für die Employee Experience besonders relevant sind. Vor allem der Faktor Individualität sticht heraus, er macht allein über 30 Prozent der Erfahrungsbewertung aus. Die Individualisierung von Arbeitserlebnissen ist demzufolge ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Arbeitgebermarken. Es geht dabei um die Frage, ob es Unternehmen gelingt, attraktive Angebote für vielfältige Lebensstile und Erwartungen bereitzuhalten – vom individuell wähl- und gestaltbaren Arbeitsort bis zum flexiblen Umgang mit Laufbahnplanung und Generationenmanagement.

Die Ergebnisse zeigen auch, wie wichtig die Erfahrungen mit der eigenen Führungskraft für die Bewertung des Arbeitserlebnisses insgesamt sind – und wie viel in diesem Feld noch zu tun sind: Fast ein Drittel der Befragten ist von den Erlebnissen mit ihren Vorgesetzten emotional enttäuscht. Um diesen Wert zu verbessern, müsste die Führungspraxis in Unternehmen konsequent Selbstwirkung in den oben beschriebenen Dimensionen fördern. Das betrifft die für die Führungskultur prägenden Werte (zum Beispiel Kooperati-

on) ebenso wie Führungsinstrumente (etwa Feedback-Gespräche) sowie Prozesse und Strukturen (wie Entscheidungsfindungen). Ganz entscheidend ist dabei zunächst, welche emotionalen Erfahrungen Führungskräfte in ihrem Alltag selbst machen. Wir wagen an dieser Stelle eine Prognose: Leadership Experience – die Frage, was Führungskräfte selbst erleben und wie sie die emotionalen Erfahrungen ihrer Mitarbeiter gestalten – wird das nächste große Experience-Thema für HR sein.

Was machen nun die Besten beim Thema Experience anders als der Rest? Abbildung 1, die überdurchschnittliche Branchen (schwarze Linie in der Grafik) mit unterdurchschnittlichen Branchen (gestrichelte Linie in der Grafik) vergleicht, zeigt, dass die Experience Leader ihre Peers bei den Faktoren aus der Dimension „Selbst aufladen“, also Gemeinschaft, Individualität und Sinn, abhängen. In sozialen Berufen gelingt dies beispielsweise durch bessere Werte in den Faktoren Sinn und Gemeinschaft.

Zugleich ist aber sichtbar, dass selbst die Leader noch viel Entwicklungspotenzial aufweisen. Auf einer Skala von -100 (enttäuschend) bis +100 (begeisternd) wird nur im Faktor Entlastung („Simplify“) ein Erlebniswert er-

zielt, der über +40 liegt. Das zeigt, wie viel Unternehmen gewinnen können, wenn sie die Erlebnisqualität der Mitarbeiter verbessern (im Hinblick auf Engagement, Identifikation, Bindung, Weiterempfehlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern). Die Ergebnisse machen aber auch deutlich, wie viel Mühe und Kosten HR sparen kann (zum Beispiel in Recruiting oder bei den Krankenständen), um sich vermehrt den eigentlichen, positiven Gestaltungs- und Entwicklungsaufgaben zuzuwenden. Leadership Experience, Employee Experience und Candidate Experience sind heute ein Pionierfeld für HR – und sie sind das Zukunftsfeld schlechthin.

Design oder die Schönheit von Erfolg

Der zweite Hebel der gemeinsamen Sicht auf Nutzerinnen und Nutzer für HR und Marketing ist das Design. Mit Design meinen wir hier die Gestaltung von Kontaktpunkten mit einem Unternehmen (für HR etwa von der Karriereseite bis zum Leadership-Programm). McKinsey hat bereits 2018 in einer Studie den „Business Value of Design“ eindrücklich belegt. Top-Performer in Sachen Design können gegenüber ihren Peers einen atemberaubenden Vorsprung in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen realisieren, und das branchenunabhängig. Wir glauben aus (mindestens) fünf Gründen an die Schlüsselfunktion von Design für die Aufgabe, entlang der Wertschöpfungskette positive Erlebnisse zu gestalten:

1. Design orientiert sich am Menschen und seinen Bedürfnissen (Stichwort „Human-Centered Design“).
2. Ästhetik und Kreativität erreichen den Menschen auf einer emotionalen Ebene und werden daher für die Wertschöpfung von Unternehmen an Bedeutung gewinnen.
3. Intelligentes Design bezieht sich auf die Identität des Unternehmens (in Form der Marke und Arbeitgebermarke) und gibt damit Erlebnissen Ausrichtung und Sinn. Die Art und Weise, in der zum Beispiel ein Apple-Produkt designt ist, macht in der Nutzererfahrung Identitätsmerkmale wie Pioniergeist („Play“), Einfachheit („Simplify“) oder Ästhetik („Appeal“) erlebbar. Diese Aufgabe stellt sich in gleicher Weise auch für die Gestaltung von neuen Arbeitswelten und Arbeitserfahrungen.

4. Design fokussiert auf den funktionalen und emotionalen Nutzen seiner Lösungen und muss deshalb immer multidisziplinär denken und agieren.
5. Design ist mindestens so sehr Prozess, wie es Ergebnis ist. Für Erlebnisse ist das entscheidend, weil sie auch immer in Prozessketten (oder Journeys) entstehen.

Komplexe Problemstellungen („wicked problems“) werden in einer vernetzten und dynamischen Welt immer normaler. Die Prozessansätze von Design Thinking und Service Design geben uns das Werkzeug an die Hand, menschenzentrierte und emotionalen Wert stiftende Lösungen zu finden. Mit ihren „Sprüngen“, Rückbezügen und Iterationen sind sie Inspiration und Grundlage für unser Prozessverständnis. Das zeigt beispielhaft die Darstellung der Wertschöpfungskette aus einer Experience-Perspektive.

Dabei gestaltet die Führung in Interaktion mit der Unternehmensstrategie ihr eigenes Erleben (Leadership Experience) wie auch das

Erleben der Mitarbeitenden (Employee Experience), während Mitarbeiter den Kundenkontakt formen (Customer Experience), was wiederum bestenfalls in ein positives Unternehmensergebnis mündet. Die Elemente interagieren aber auch rückwärts und in anderen Reihenfolgen miteinander und sind vielfältig vernetzt. So wirkt zum Beispiel die Customer Experience direkt auf die Strategie zurück und der Unternehmenserfolg beeinflusst das Erleben der Mitarbeitenden und der Bewerber.

Gemeinsame Verantwortung und ein „Fenster der Möglichkeiten“

Experience wird erst durch Design handlungsfähig. In der Verbindung von beidem zu „Experience Design“ sehen wir die Zukunft sowohl von HR als auch von Marketing, noch mehr aber deren gemeinsame Zukunft – ja die Zukunft erfolgreicher Unternehmen an sich. Denn Experience Design richtet den Blick auf eine menschenzentrierte Form des Wirtschaftens. Dafür wird es künftig entscheidend sein, aus welcher Identität heraus

wir Experiences designen. Purpose, Werte und Versprechen von Unternehmen werden deshalb immer wichtiger. Ohne diese Identität können wir keine glaubwürdigen und konsistenten Erfahrungen gestalten, die „Experience Design“ zu einem umfassenden und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil werden lassen.

Gerade in der durch die Corona-Pandemie ausgelösten Gesellschaftskrise ist gemeinsames Lernen und Handeln über die Grenzen zwischen Abteilungen, Unternehmen, Branchen und Gesellschaftssystemen hinweg überlebensnotwendig, aber auch vielversprechend. Identität und Kreativität werden gegenüber reiner Finanzkraft massiv an Bedeutung gewinnen.

Wir sind davon überzeugt, dass Experience Design – geleitet von Identität – diesen Wettbewerb entscheiden wird. Zukunftsforscher Matthias Horx bezeichnet die nächsten Monate als „Fenster der Möglichkeiten“. Nutzen wir es gemeinsam!

Besuchen Sie uns auf folgenden Online-Messen:

HR Online Expo 2020

15. – 17. September 2020

www.hr-online-expo.com

ZP Europe Virtual

12. – 16. Oktober 2020

www.zukunft-personal.com/de/events/zp-europe

personal manager Online Expo 2020

19. November 2020

expofestival.personal-manager.at



INFONIQ
ONE

— FOCUS ON YOU —
INFONIQ

➔ Mehr Infos zu INFONIQ ONE: www.infoniqa.com