



Vom Labor ins Rampenlicht

Mit HR-Prototyping Neues
schneller in die Welt bringen

Früher wurden HR-Prozesse häufig mittels zeitaufwendiger Analysen auf ihren Istzustand hin überprüft und in meist noch zeitaufwendigeren Workshops optimiert beziehungsweise neu konzipiert. Abhilfe schafft nun HR-Prozess-Prototyping. Wie das funktioniert und warum mit HR-Prozess-Prototyping sowohl Zeit gewonnen als auch eine höhere Akzeptanz in HR selbst und bei den internen Kunden erzielt werden können, erläutern der Transformationsexperte Christian Uhlig von der Strategieberatung „Der Schwarze Falke“ und Dorina Kleinlein von der Fondsdepot Bank.

Erfolgreicher Prototyp: Am 17. Dezembers 1903 starteten die Brüder Wright zum Erstflug mit dem Flyer. Der Doppeldecker blieb zwölf Sekunden lang in der Luft und legte dabei 37 Meter zurück.

Manchmal begegnet man ihnen auf abgelegenen Bergstraßen, meist sind sie unter einem schwarz-weißen Camouflage-Muster verdeckt. Die Tarnung soll das Auge vom Design des Autos ablenken. „Erlkönige“ sollen geheim und unentdeckt bleiben. Bei den Fahrzeugen handelt es sich um Prototypen neuer Modelle. Sie werden abseits der Öffentlichkeit auf steinig und kurvigen Straßen auf ihre Alltagstauglichkeit getestet. Im Winter testen vor allem deutsche Unternehmen ihre Fahrzeuge auf einigen der rund 4 000 zugefrorenen Seen zwischen Arjeplog und Arvidsjaur in Nordschweden. Die

Methode des Prototyping ist dem einen oder anderen HR-Manager durchaus bekannt. Fragt man jedoch nach konkreten Anwendungen, schaut man oft in fragende Gesichter. Dabei ist der Übertrag einfacher als man denkt, und die Möglichkeiten dafür sind nahezu unbegrenzt.

Wir möchten die Methode des Prototyping anhand eines konkreten Handlungsfeldes in HR näher beleuchten: Den HR-Prozessen, dem „Evergreen“ in HR schlechthin. Das Thema Prozessmanagement hat nicht an Bedeutung verloren. HR-Prozesse sollen heute vielmehr effizient, transparent, „lean“, schnell, kostenoptimiert, qualitativ hochwertig und effektiv sein. Kein Wunder also, dass sich ganze Bücherregale mit Literatur über Prozessoptimierung füllen lassen.

DIE AUTOREN

CHRISTIAN UHLIG ▶

Update:
Herr Uhlig ist nicht mehr für die HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“ tätig.



DORINA KLEINLEIN ▶

Expertin für HR-Development & Communication der Fondsdot Bank, Hof
▶ dorina.kleinlein@fondsdotbank.de

se Tests mit Prototypen sind von enormer Bedeutung für die Fahrzeugindustrie. Mit ihrer Hilfe können die Hersteller beurteilen, wie sich Produktinnovationen unter echten Bedingungen außerhalb des Labors verhalten und ob die neuen Funktionalitäten auf der Straße und in unwegsamem Gelände wirklich schon marktreif sind. Die Testergebnisse werden für Verbesserungen und Anpassungen der Modelle genutzt.

Was im Fahrzeugbau seit Jahrzehnten Standard ist, findet sich in der Dienstleistungswelt bisher äußerst selten wieder. Die Verwendung von Prototypen und deren Entwicklung in Iterationen ist bis heute eine selten genutzte Methode in deutschen Konzernen. Etwas anders sieht das in der Welt der Start-ups aus. Junge Unternehmen sind darauf angewiesen, ihren Kunden schnell marktfähige Produkte anzubieten, um sich zu etablieren. Erkunden, entwerfen und umsetzen gehört zu ihrer DNA. Nach dem Design des Produkts erfolgen Live-Tests mit realen Kunden. Das wertvolle Kundenfeedback wird für die sofortige Umsetzung von Verbesserungen genutzt. Diesen Zyklus durchläuft ein agiles Start-up oft innerhalb weniger Wochen. Das ist überlebenswichtig, scheitern doch die meisten innerhalb der ersten zwei Jahren nach Gründung, wenn sie keine Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die ihre Kunden begeistern.

PROTOTYPING AUF HR ÜBERTRAGEN

Wie lässt sich die Methode aus der Automobilindustrie und der kreativen Welt der Start-ups in etablierte Strukturen übertragen? Und sind heutige HR-Organisationen schon bereit dafür? Die

Prozessmanagement war das große Thema der 90er-Jahre, auch in HR. Wir haben sie zimal gesehen: gefüllte Aktenschränke mit Prozessdokumentationen und Metaplänen mit bis zu 250 definierten HR-Prozessen. Mal als ereignisgesteuerte Prozessketten, mal als „Swimlanes“ modelliert. In jedem Fall: Viele bunte Kästchen mit Informationen über Prozessschritte, IT-Systeme und die Organisation. Harmonisierung und Optimierung war das angestrebte Ziel. Nur: Es wurde meistens verfehlt. In der Praxis kamen die monströsen Prozessdokumentationen selten zum Einsatz.

Die großen Unternehmensberatungen lieben Prozessoptimierungs-Projekte, weil sie langfristig und hochprofitabel sind. Und wenn der Kunde merkt, dass die Prozesse in der Praxis nicht gelebt werden, geht es von vorne los. Der Ablauf dieser Projekte ist oft ähnlich: Die Aufnahme der Istprozesse erfolgt anhand unzähliger Interviews und Serien von Analyseworkshops. Mehrere Wochen allein für diese Aufnahme der Istprozesse sind keine Seltenheit. Und das, ohne bereits spürbare Verbesserungen zu erzielen.

Bei der Konzeption von Sollprozessen werden oft sogenannte Best-Practice-Prozesse aus

internationalen Datenbanken mit dem Hinweis „hervorgezaubert“, dass diese Prozesse das Ergebnis von unzähligen vergleichbaren Kundenprojekten seien. Die Best-Practice-Prozesse sollen die Projektdauer verkürzen und schneller zu neuen Erkenntnissen führen. Das tun sie aber nur selten. In einer Welt, in der jedes Unternehmen nach Differenzierung strebt, stellt sich nämlich die Frage, warum der Recruiting-Sollprozess ei-

Prototyping ins Spiel. Ziel ist es, HR-Prozesse auf eine nächsthöhere Entwicklungsstufe zu heben. Dabei gilt es, Ideen in schnelle und spürbare Verbesserungen der Prozesse zu verwandeln, und nicht darum, den theoretisch bestmöglichen Prozess für seine Einführung in ferner Zukunft zu entwickeln.

Operativ zielt Prozess-Prototyping auf pragmatische Optimierungen und beschleun-

dells und der HR-Organisation lag der Fokus des Projekts auf dem Prototyping ausgewählter HR-Prozesse.

Die Auswahl der HR-Prozesse folgte dem Pareto-Prinzip. Das Prinzip besagt, dass etwa 20 Prozent der HR-Prozesse 80 Prozent der gesamten HR-Kapazitäten und damit der Arbeitszeit der HR-Mitarbeiter binden. Es geht beim Prozess-Prototyping also weniger



Die Brüder Orville und Wilbur Wright zählen zu den großen Flugpionieren. 1900 testeten sie die Flugeigenschaften eines unbemannten Drachens, der bereits die Doppeldeckerstruktur ihres späteren Motorflugzeugs aufwies.

nes französischen Chemiekonzerns auch der beste für einen mittelständischen deutschen Maschinenbauer sein sollte.

Die Konzeption der Sollprozesse ist daher meist noch zeitintensiver als die Aufnahme der Istprozesse. Die zu Beginn des Projekts modellierten Prozesse müssen regelmäßig angepasst werden, da sich die Rahmenbedingungen im Unternehmen längst geändert haben. Die Umsetzungsphase rückt in weite Ferne. Die Wirklichkeit hat die Projekte regelmäßig überholt.

SCHNELL SPÜRBBARE VERBESSERUNGEN ERZIELEN

Diese Erlebnisse aus der Praxis sollen keine Argumentation gegen effiziente und optimierte HR-Prozesse sein, im Gegenteil. Nur die Art der Prozessoptimierung muss sich der Schnelllebigkeit der Wirtschaft und dem Wunsch nach einer neuen Arbeitswelt anpassen. Genau an dieser Stelle kommt Prozess-

nigte Lernzyklen mittels eines iterativen Vorgehens ab. Strategisch zielt Prototyping sogar mitten ins Herz einer neuen Arbeitswelt, in der Agilität und neue Formen der Zusammenarbeit an der Tagesordnung sind. Ein wesentlicher Vorteil des Prozess-Prototyping: Es gelingt im Großraumbüro eines Frankfurter Konzerns ebenso gut wie im Hinterhof eines Berliner Start-ups.

Wie aber gestaltet sich HR-Prozess-Prototyping in der Praxis? Die HR-Transformation bei einem erfolgreichen mittelständischen Finanzdienstleister, der Fondsdépôt Bank in Hof, gewährt dafür einen guten Einblick. Ziel des HR-Projekts bei der Bank war es, innerhalb von zwei Monaten die komplette HR-Arbeit zu stabilisieren und auf ein höheres Qualitätsniveau zu heben – ein ambitionierter Zeitrahmen, insbesondere vor dem Hintergrund zahlreicher weiterer Veränderungen in dem Unternehmen. Neben der Neuausrichtung des HR-Geschäfts-

darum, ganze Prozesslandschaften zu optimieren, sondern vielmehr darum, die kapazitätsintensivsten HR-Prozesse zu identifizieren, also die entscheidenden 20 Prozent.

Die erfolgreiche Anwendung des Pareto-Prinzips ist der stärkste Hebel für eine schnelle und wirksame Prozessoptimierung. Nach der Betrachtung des gesamten HR-Portfolios der Fondsdépôt Bank wurden aus den insgesamt 130 HR-Prozessen die 26 kapazitätsintensivsten herausgefiltert. Die Allgemeingültigkeit der Regel des italienischen Ingenieurs Pareto hatte sich wieder einmal bestätigt.

HR-PROZESS-PROTOTYPING BETEILIGT

Das Prozess-Prototyping erfolgte gemeinsam mit den jeweils verantwortlichen HR-Mitarbeitern in vier Workshops. Die derzeitigen HR-Prozesse bei der Bank wurden nur kurz mit den Verantwortlichen und

jeweiligen HR-Experten der Kompetenzzenter diskutiert und direkt im Anschluss neu konzeptioniert. In den Workshops wurde gezeichnet, gepinnt, wild diskutiert und Ideen auch wieder verworfen. Das

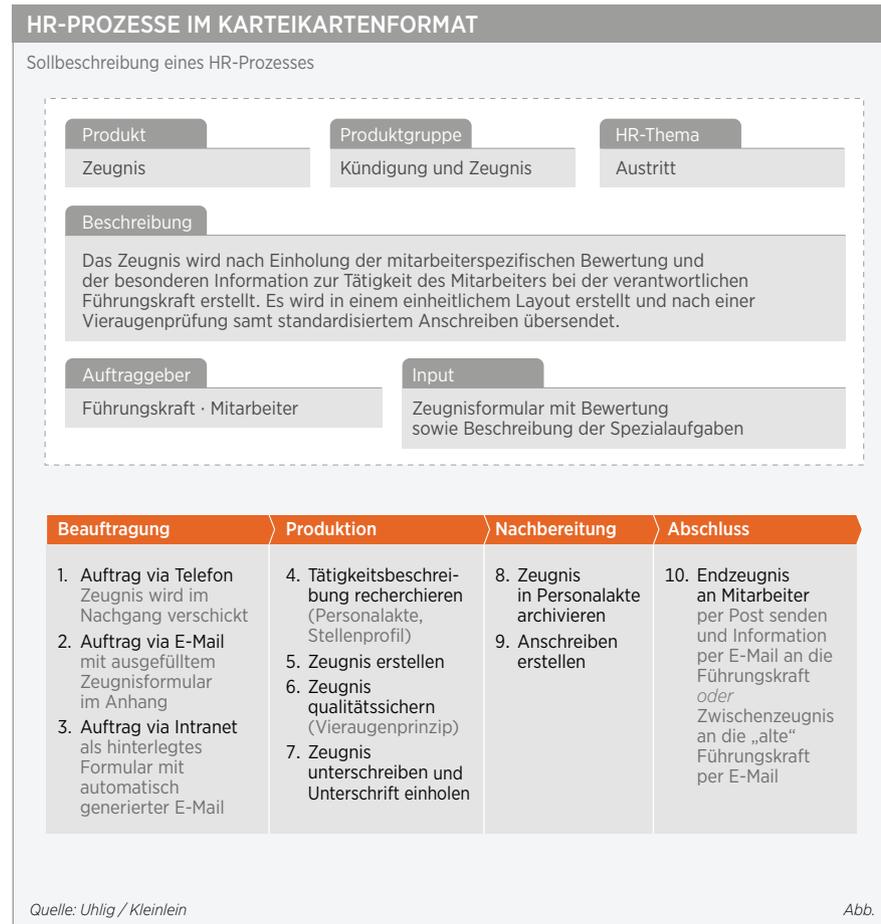
In der Psychologie wird dieses Phänomen als „not invented here“-Bias bezeichnet. Die Konzeption der Prozesse stand bei der Fondsdot Bank stets unter der Fragestellung, was kann bei dem jeweiligen Prozess bereits

war es, die vollständige, pünktliche und vor allem qualitativ hochwertige Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche zu gewährleisten. Da HR den Prozess nicht selbst durchführt, sondern dabei eine übergreifende und steuernde Rolle ausfüllt, war dies eine besondere Herausforderung. Ergebnis des ersten Workshops bei der Gestaltung des neuen Zielvereinbarungsprozesses waren drei Prototypen: ein neuer Prozess, eine neue Form der Kommunikation zur Bedeutung der Zielvereinbarung als Instrument und ein neues und leichtgängiges Formular, mit dem die Führungskräfte schnell und nahezu intuitiv durch den Prozess geleitet werden.

Das neue Formular bietet neben der verbesserten Usability bei den Anwendern zudem eine deutlich präzisere Auswertungsmöglichkeit für HR im Hinblick auf die in den Gesprächen ermittelten Entwicklungsbedarfe. Somit wurde neben dem klassischen Zielvereinbarungsprozess auch das Erlebnis der Interaktion der Führungskräfte mit HR innoviert. Die ersten internen Tests bei der Umsetzung der Zielvereinbarungsgespräche verliefen ausgezeichnet.

Bei den weiteren HR-Prozessen hatten die HR-Kollegen ebenfalls einen sehr guten Blick dafür, welche Verbesserungen die größten und am schnellsten zu realisierenden Optimierungspotenziale versprechen. Um darüber hinaus gängige Widerstände (z.B. „Das ist historisch so gewachsen“) zu vermeiden, wurde die Gruppe immer wieder mithilfe von Kreativitätstechniken aus dem Design-Thinking-Umfeld zum „Um-die-Ecke Denken“ angeregt (z.B. „Was wäre, wenn Geld keine Rolle spielt?“).

Im Ergebnis wurden die ausgewählten HR-Prozesse der Fondsdot Bank sowohl quantitativ (z.B. Durchlaufzeiten) als auch qualitativ verbessert. Die neuen Formulare und Dokumente waren dabei ein wesentlicher Qualitätstreiber. Die Prozesse wurden gemeinsam für alle HR-Mitarbeiter in einem übersichtlichen Karteikartenformat auf ei-



Wichtigste dabei war: Eine Idee baute auf der anderen auf; pro Prozess wurden maximal zwei Stunden veranschlagt.

Prozesse gemeinsam zu prototypen, macht Freude und ist Wertschätzung in Reinkultur. Denn die Ideen und Anregungen der verantwortlichen HR-Mitarbeiter fließen ungefiltert in die Optimierungen ein. Prozess-Prototyping wird damit zum Antipol zu Best-Practice-Prozessen, die Datenbanken entlehnt sind. Zudem erhöht diese Form der Prozessoptimierung die Wahrscheinlichkeit um ein Vielfaches, dass die neuen Prozesse in der Praxis auch dauerhaft gelebt werden. Die Optimierungsvorschläge kommen schließlich von den Beteiligten selbst.

morgen, was in zwei Wochen und was in zwei Monaten verbessert und umgesetzt werden? So wurde sichergestellt, dass die Prozessverbesserungen bereits am darauffolgenden Tag spürbar wurden. Das ist der stärkste Hebel für erfolgreiche Veränderungen in einer dynamischen Welt.

ZIELVEREINBARUNG BEI DER FONSDOT BANK

Beim Beispiel „Zielvereinbarungsprozess“ bei der Fondsdot Bank lag die Herausforderung insbesondere darin, die Bedürfnisse der Führungskräfte zu berücksichtigen, um sie besser für die Bedeutung des Prozesses zu sensibilisieren. Vorrangiges Ziel

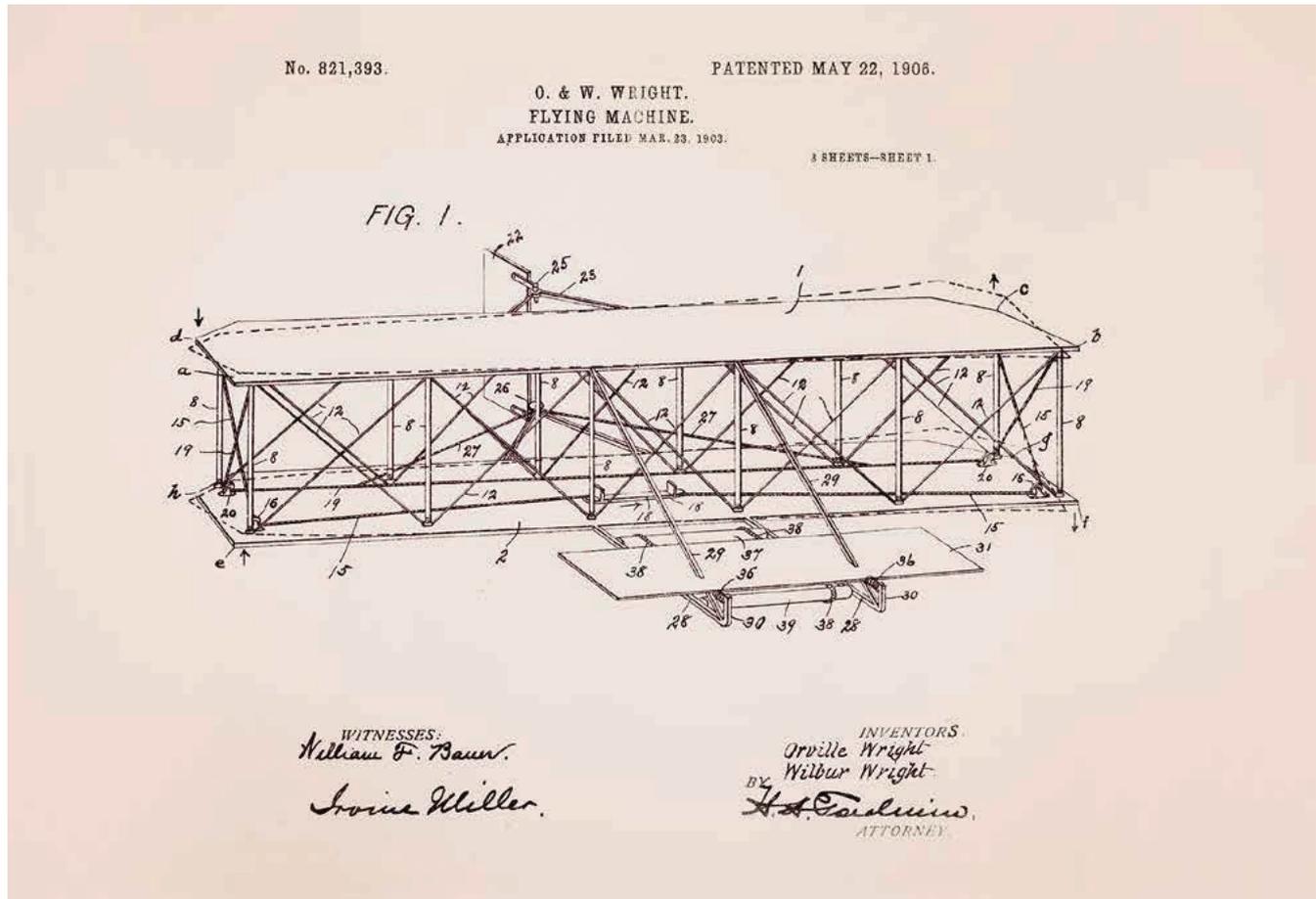
ner Seite visualisiert und verfügbar gemacht. Ein Prozess, eine Seite, fertig! (Abb.).

Weitere wichtige Erfolgskriterien des HR-Prozess-Prototyping waren neben der so-

im Gegenteil. Sie sind Insignien einer modernen HR-Arbeit. Frühe Rückmeldungen und auch ganz subjektive gewonnene Eindrücke der internen Kunden zu den neuen HR-Prozessen sind explizit gewünscht und

FAZIT

HR-Prototyping bietet die Möglichkeit, Effizienzziele mit den Bedürfnissen der Kunden elegant zu verzahnen, Verände-



Als Grundlage für weitere Prototypen hielten die Wrights den aktuellen Erkenntnisstand in Konstruktionszeichnungen fest. Hier ein Plan der Flying Machine von 1903 mit einer Spannweite von rund zwölf Metern. Das Fluggewicht betrug 340 Kilogramm.

fortigen Umsetzung der Änderungen das systematische Einarbeiten des Feedback der internen Kunden. Rückmeldungen der Führungskräfte und des Betriebsrats wurden in der jeweils nächsten Iterationsschleife aufgegriffen und umgehend im Prozess verarbeitet. Ganz im Sinne von „Der Wurm muss vor allem dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“.

Anders als bei den „Erlkönigen“ in der Automobilindustrie, sollten die HR-Prototypen keineswegs geheim gehalten werden,

sollten von HR aktiv eingefordert werden. Dies stellt in vielen HR-Organisationen einen Paradigmenwechsel dar: weg von der geheimen Personalarbeit hinter verschlossenen Türen hin zu einer im Unternehmen voll integrierten, sichtbaren und bedürfnisorientierten HR-Funktion. Anstatt Dinge maximal effizient zu tun, die im Zweifelsfall niemand benötigt, sind dieser offene Umgang und das Einfordern von Feedback essenziell. HR kann sich so auf die Aufgaben konzentrieren, die für die Mitarbeiter und Führungskräfte wirklich wichtig sind.

rungen sofort spürbar zu machen, den Aufwand bei der Prozessoptimierung enorm zu verringern und bei allen Beteiligten schnelle Erfolgserlebnisse zu erzeugen. Es ist ohne Frage ein tolles Gefühl, nicht wie in der Ballade „Erlkönig“ von Goethe versteckt durch Nacht und Wind zu reiten, sondern als moderne HR-Funktion mit Mut ins Rampenlicht zu treten. ●