

Mit den Augen der HR-Kunden

PRAXIS. Die Bedürfnisse der HR-Kunden zu verstehen, ist elementar für eine bedarfsgerechte Personalarbeit. Die Autoren zeigen, wie dies im Personalalltag funktioniert.

Von **Alexander Toll** und **Christian Uhlig**

Der Wertbeitrag der Personalabteilungen wird noch immer vorrangig an Kosteneinsparungen festgemacht. Das ist für viele Personalere frustrierend und unbefriedigend zugleich. Sie stellen sich die Frage: Was kann ich dagegen tun? Die Antwort ist einfach: Die Kundenerfahrung – Customer Experience – in der Interaktion mit Personal verbessern.

Die Bedürfnisse kennen

Customer Experience stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Kunden die Interaktionen mit einem Unternehmen oder einer Dienstleistung wahrnehmen und welche Emotionen sie damit verbinden. Emotionen sind eng verbunden mit Wünschen und Bedürfnissen. Eine HR-Organisation muss sich im Übertrag fragen: Welche Bedürfnisse haben unsere internen Kunden? Das Wissen und das Verständnis um diese Bedürfnisse ist elementar, um sie an den Kundeninteraktionspunkten reflektieren zu können und um nicht in der Bedeutungslosigkeit zu verschwinden.

Die konsequente Verbesserung der Kundenerfahrung führt zu einer Neudefinition des Wertbeitrags von HR. Die Fähigkeit, an den Kundenkontaktpunkten zu begeistern, wird für die Personalfunktion weitaus wichtiger, als sich an Kosteneinsparungen messen zu lassen.

Voraussetzungen, um Customer Experience für die eigenen HR-Kunden zu nutzen, sind im Wesentlichen: ein praxiserprobtes HR-Customer-Experience-

Modell, Transparenz über die wichtigsten HR-Prozesse aus Kundensicht, neue Werkzeuge, um die Kundenbedürfnisse zu verstehen sowie Offenheit und Mut, Neues auszuprobieren. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie Personalern dieser Perspektivwechsel gelingt und mit welchen Methoden sie Kundenbedürfnisse ermitteln können.

Schritt eins: Orientierung erzielen

„Gerade für die neuen HR-Themen brauchen wir Modelle, die sich in der Praxis bereits bewährt haben“, sagen viele HR-Experten. Das ist nachvollziehbar, denn ein praxiserprobtes HR-Customer-Experience-Modell stellt ein strukturiertes Vorgehen sicher und ermöglicht es, die unternehmensspezifischen Ziele hinsichtlich der angestrebten Kundenerfahrung schnell herauszukristallisieren und festzuziehen. Ein strukturiertes Modell führt darüber hinaus zu Entscheidungssicherheit und beschleunigt die Verortung.

Für die Verortung der Ist-Situation empfiehlt sich die Nutzung eines Rei-

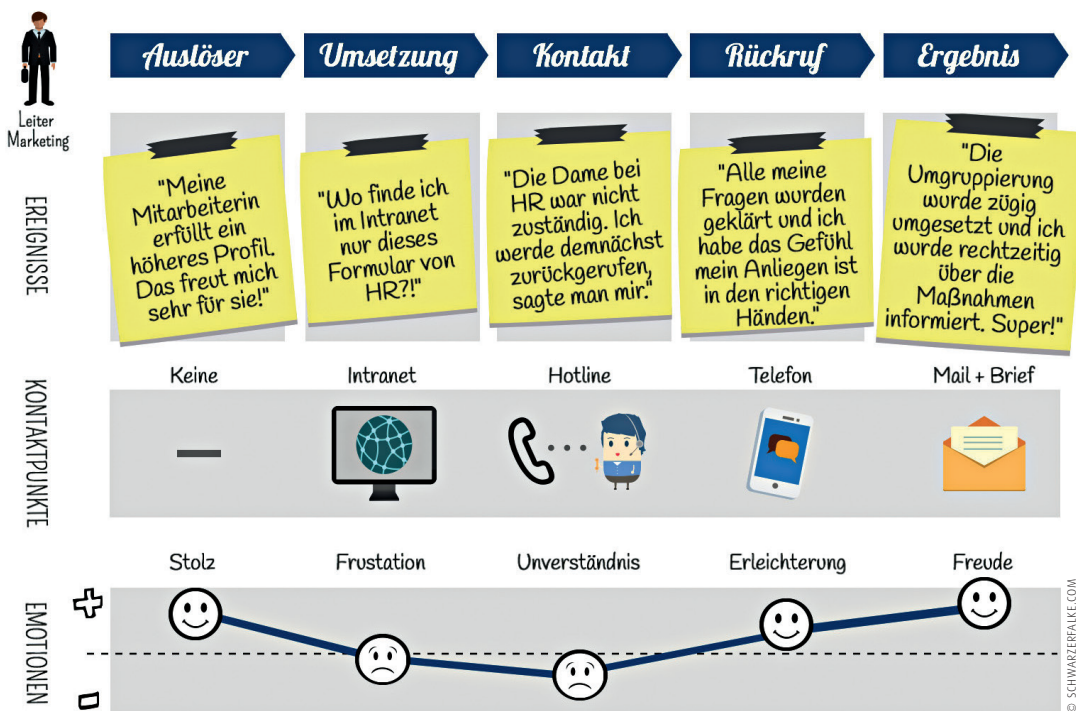
fegradmodells. Die unterschiedlichen Perspektiven des Modells geben einen schnellen Überblick zum derzeitigen Reifegrad des Bereichs. Hierbei werden die Dimensionen Strategie, Prozesse und IT, Wertversprechen und Organisation beleuchtet und austariert. Das ermöglicht die Neuinterpretation des HR-Wertbeitrags. Als Mehrwert ergeben sich eine höhere Kundenzufriedenheit sowie die Innovationsführerschaft bei neuen HR-Methoden.

Schritt zwei: Transparenz gewinnen

„Welches sind unsere wichtigsten Prozesse aus Kundensicht?“, fragen sich viele HR-Entscheider. Die Antwort ist meistens ernüchternd. Sie wissen es nicht. Transparenz über die wichtigsten HR-Prozesse ist erfolgskritisch. Sie gibt Entscheidungssicherheit, von Anfang an die richtigen Dinge zu tun – oder anders gesagt, die strategisch wichtigen HR-Prozesse unter Customer-Experience-Gesichtspunkten zu optimieren. Dieser Optimierungsansatz folgt dem sogenannten Pareto-Prinzip: 20 Prozent der Prozesse machen 80 Prozent der Wirkung aus.

Ziel ist es daher, diese strategisch bedeutsamen 20 Prozent schnell zu identifizieren. Für die schnelle Identifizierung eignet sich ein sogenannter Produktkatalog. Hierbei handelt es sich um ein Instrument auf Basis eines HR-Vollsortiments mit 250 HR-Produkten und -Prozessen. Gemeinsam mit den Personalern werden die Prozesse unter qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten erfasst und bewertet. Die Einbeziehung der anderen Personalere ist erfolgskri-

Personalere müssen die Kundenerfahrung ihrer internen und externen Kunden verbessern. Damit erreichen sie eine Neudefinition des Wertbeitrags von HR.



Die HR-Customer-Journey beschreibt die Erlebnisse mit der HR-Organisation aus Kundensicht.

tisch, um zu einer genauen und praxisnahen Einschätzung zu kommen.

Abschließend können die strategisch wichtigsten Prozesse leichtgängig extrahiert werden. In der Praxis handelt es sich um zehn bis 15 Prozesse, oft in den Bereichen Talent, Recruiting und Personalbetreuung. Das Wissen um diese Prozesse ist Voraussetzung, um HR-Customer-Experience an den entscheidenden Stellen zu vertiefen.

Schritt drei: Bedürfnisse erfassen

Für diesen Prozessschritt müssen die Kundenbedürfnisse verstanden werden. Dies funktioniert am besten mit der Methode der HR-Customer-Journey. Diese dokumentiert das Erleben des internen Kunden bei der Interaktion mit der HR-Organisation. Sie besteht aus drei Fragestellungen: Was macht und sagt der Kunde? Welche Kontaktpunkte sind betroffen? Wie fühlt sich der Kunde dabei? Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf der „Emotionskurve“ liegen, die das Gefühl während der Interaktion mit Personal dokumentiert. Es ist wichtig, dass negative Emotionen vermieden und positive Erlebnisse nachhaltig gefestigt werden.

Eine HR-Customer-Journey ist ein radikaler Perspektivwechsel. Der HR-Bereich verlässt die Innenperspektive und damit den Glauben, die Kundenbedürfnisse zu kennen. Mit dieser Methode reflektiert HR stattdessen die Perspektive des Kunden. Doch die so gewonnenen Erkenntnisse sind nichts wert, wenn sie nicht in den Personalalltag überführt werden. Es gilt daher, die identifizierten Kundenbedürfnisse in den HR-Prozessen zu reflektieren. Eine erfolgreiche Reflexion an den Kundeninteraktionspunkten führt zu Wow-Effekten und Kundenbegeisterung. Zudem lässt eine hohe Servicequalität in Kombination mit einer authentischen Begeisterung an den Kontaktpunkten die HR-Kunden oftmals über Fehler, die das komplexe HR-Geschäft fast zwangsläufig mit sich bringt, hinwegsehen. Unbedingt vermieden werden sollte dabei allerdings eine Diskrepanz zwischen versprochener Servicequalität und erlebter Praxis, was im Englischen als „Promise-Delivery-Gap“ bezeichnet wird.

Schritt 4: Mut beweisen

Eine HR-Customer-Experience ist ein Perspektivwechsel, für den vor allem

Mut benötigt wird – den Mut, neue Wege zu gehen und die Fähigkeit, das eigene Tun kritisch zu hinterfragen. Alles andere ist methodisch leichtgängig erlernbar.

Mit einer HR-Customer-Journey nehmen Personalmanager vollumfänglich die Kundenperspektive ein. Auf diese Weise bringen sie die oft versteckten Kundenbedürfnisse an die Oberfläche, wo sie diese zum eigenen Vorteil und zur Verbesserung des HR-Wertbeitrags verarbeiten können. So entsteht eine Welt, in der Personalmanager ihre internen Kunden begeistern können. Und wer begeistert, wird als Gestalter auf Augenhöhe wahrgenommen. Das ist entscheidender Vorteil für die gesamte HR-Organisation und die eigene Karriere. ■



ALEXANDER TOLL ist HR-Brand-Experte und einer der Gründer der HR-Strategieberatung „Der Schwarze Falke“.

CHRISTIAN UHLIG

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