

Produkte zum Leben erwecken

PRAXIS. HR-Produkte müssen an den Bedürfnissen der internen Kunden ausgerichtet sein. Was können Personalmanager bei der Produktentwicklung von Steve Jobs lernen?

Von **Christian Uhlig**

Steve Jobs hatte eine sehr eigenwillige Philosophie bei der Entwicklung von Produkten. Alle Produkte sollten ausschließlich aus Sicht der Nutzer und ihrer Bedürfnisse entwickelt werden. Das war insofern neu, da üblicherweise die technologische Machbarkeit im Vordergrund stand. Jobs' Ansatz führte zu einigen hitzigen Diskussionen mit seinen Entwicklern. Gleichzeitig führte er zu Begeisterungstürmen bei

Millionen von Nutzern, die bei neuen Produkteinführungen selbst in klirrender Kälte vor den Apple Stores ausharrten. Die brachiale Fokussierung auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden war eine der entscheidenden Zutaten für den Erfolg von Apple und prägt das Unternehmen bis heute.

Menschen und ihre Bedürfnisse

Was bedeutet das für Innovation und Produktentwicklung in HR? Welche Methoden und Instrumente lassen sich

übertragen? HR-Manager stehen häufig vor dieser Situation: Sie sollen mal eben ein ausgeklügeltes Konzept für ein schon lange diskutiertes und enorm wichtiges Thema entwickeln – idealerweise bis zum Ende des Monats. Was als kurzer Auftrag zwischen den Türen beginnt, endet oft in einem aufwendigen Projekt mit vielen Überstunden. Wie bei jeder Konzeption gilt: Nichts ist schlimmer, als wenn das in vielen Nachtschichten erarbeitete Konzept am Ende in der Schublade landet und das HR-Produkt nie das Licht der Welt erblickt.

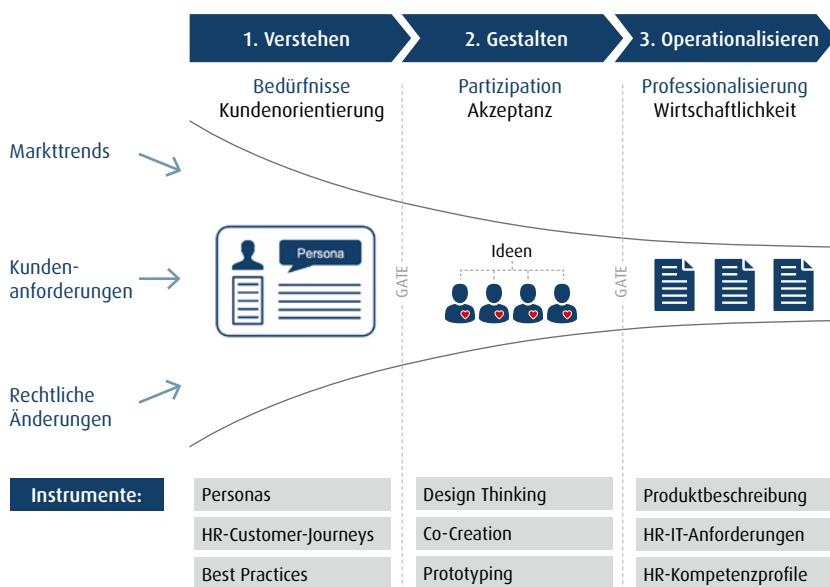
Nun gehört Produktentwicklung nicht zu dem klassischen Lehrbuchwissen für Personalener. Was sollten sie tun, um das Thema zu einem persönlichen Erfolg zu machen? Das Gute vorweg: Steve Jobs' Philosophie der Produktentwicklung lässt sich hervorragend in diesem Kontext anwenden, denn gerade in HR geht es um die Bedürfnisse und Wünsche von Menschen.

Erstens: Kunden verstehen und begeistern

Nehmen wir an, Sie sollen ein neues Karrierekonzept für Fachexperten entwickeln. Als Erstes werden Sie sich mit der Zielgruppe beschäftigen, den Fachexperten im Unternehmen. Nach einer Analyse der Mitarbeiterdaten stellen Sie fest, dass es sich bei der Zielgruppe im Durchschnitt um 40-jährige deutsche Ingenieure handelt.

Für die Entwicklung eines neuen HR-Produkts ist diese Information allerdings wenig hilfreich. Marketingabteilungen haben inzwischen erkannt, dass

HR-PRODUKTENTWICKLUNG IM ÜBERBLICK



Die Entwicklung eines neuen HR-Produkts sollte idealerweise in drei Schritten ablaufen und sowohl die HR-Kunden als auch die Kollegen miteinbeziehen.

Alter und Beruf als Zielgruppenmodelle nicht mehr ausreichen, denn sie sagen uns nichts über die Bedürfnisse und das Verhalten der Menschen.

Wollen Sie die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse wirklich verstehen, benötigen Sie ein modernes Instrument, um stereotypisches Verhalten, Wünsche, Motivation und Bedürfnisse besser fassen zu können. Das Marketing nutzt inzwischen das Instrument der Persona. Eine Persona verdichtet die Merkmale einer Zielgruppe auf Basis ihrer Bedürfnisse und Einstellungen. Innerhalb der Gruppe der Fachexperten gibt es beispielsweise Personen, die Kontinuität brauchen und Veränderungen scheuen. Diese Zielgruppe hat vollkommen andere Vorstellungen und Ansprüche an das HR-Produkt „Karriere“ als die Gruppe der Fachexperten, die das Rampenlicht suchen und regelmäßig auf Fachtagungen vortragen. Diese Verhaltensähnlichkeiten bei den Fachexperten werden dann in Personas zusammengefasst.

Zweitens: kollektive Intelligenz nutzen

Sehen Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe klar, sollten Sie in der Konzeptionsphase die gesamte Kraft der HR-Funktion nutzen. Ohne eine echte Beteiligung der umsetzenden HR-Mitarbeiter bei der Entwicklung fehlt die interne Akzeptanz. Eine frühzeitige Integration der Betroffenen ist erfolgskritisch. Hierfür empfehlen wir die Methode Co-Creation.

Werden die HR-Kollegen über einen Co-Creation-Workshop aktiv in den Entwicklungsprozess integriert, werden die daraus resultierenden Ergebnisse als die eigenen anerkannt. Der „Not-Invented-Here“-Bias, der oft für das Scheitern von Initiativen und Projekten verantwortlich ist, greift nicht. Dieser psychologische Effekt führt vereinfacht gesagt dazu, dass Menschen die von anderen entwickelten Ideen immer schlechter bewerten als die eigenen.

Bei einem Co-Creation-Format gibt es einige praktische Hinweise aus dem

Alter und Beruf reichen als Zielgruppenmodelle nicht aus, denn sie sagen uns nichts über die Bedürfnisse und das Verhalten von Menschen.

Umfeld von Design Thinking, um Innovationen anzuregen:

- Die Zusammensetzung der Gruppe sollte möglichst interdisziplinär sein und mehrere Hierarchiestufen vereinen.
- Benötigt werden ein striktes Zeitmanagement und Räumlichkeiten, die zum grenzenlosen Denken anregen.
- Halten Sie Regeln der Zusammenarbeit ein: Vermeiden Sie Kritik, visualisieren Sie, bauen Sie auf den Ideen der anderen auf, ermöglichen Sie Quantität und lassen Sie Titel außen vor.

Um gemeinsam schnell sichtbare Ergebnisse zu erzielen, empfiehlt es sich, mit Prototypen zu arbeiten. Ein Prototyp kann beispielsweise der erste Entwurf eines Konzepts einer Persona, ein innovativer Flyer oder eine User Story sein.

Konkrete Anwendungsbeispiele in Form von User Storys eignen sich gut für die begleitende Kommunikation, da sie unser Gehirn leichter versteht und besser speichert. Kreieren Sie Geschichten, um das HR-Produkt greifbar zu machen – zum Beispiel mit „Emilio Experte“, der seit zwei Jahren als Fachexperte an Ihrem Talentprogramm teilnimmt und im vergangenen Jahr den deutschen Innovationspreis für Klima und Umwelt gewonnen hat.

Prototypen sollten Sie mit Ihren Kunden oder auch mit Ihren HR-Kollegen frühzeitig testen. Hier stehen unter anderem Fragen zur Verständlichkeit, zum Nutzen und zur Bedürfnisorientierung im Zentrum. Das gewonnene Feedback können Sie dann für den Feinschliff des HR-Produkts nutzen. Mindestens genauso wichtig ist, dass Sie durch das schnelle iterative Prototyping wertvolle

Zeit gewinnen, die Ihnen in der Operationalisierung zunutze kommt.

Drittens: die Operationalisierung

Sind die Bedürfnisse transparent und die Kollegen beteiligt, steht der Operationalisierung nichts mehr im Weg. Extrem wichtig hierbei ist, den Prozess vom Ende aus zu denken und den Fokus auf die notwendigen Ergebnisse für den operativen HR-Alltag zu lenken. Für die operative Umsetzung ist auch eine Beschreibung der resultierenden HR-Produkte nötig. In unserem Beispiel sind das die Beratung zu Fachkarrieren, das Talentprogramm für Fachexperten und der jährlich stattfindende interne Fachexperten-Kongress. Zu jedem dieser Produkte gehören eine Beschreibung des Prozesses und die dazugehörigen Dokumente und Vorlagen. Erst durch diese Konkretisierung wird das neue HR-Produkt zum Leben erweckt und alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung werden geschaffen.

Vom Einfall zum Beifall

Innovative HR-Produkte entstehen nicht über Nacht. Und Kreativität funktioniert nur selten auf Knopfdruck – auch nicht bei Apple. Wirklich erfolgreiche HR-Produktentwicklung erfordert vor allem drei Dinge: ein modernes und gleichzeitig strukturiertes Vorgehen, passgenaue Instrumente und ein starkes Design. Wenn Sie bei der Produktentwicklung die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen und Ihre HR-Kollegen aktiv beteiligen, wird ein Konzept nie wieder im Aktenschrank landen. Es wird vielmehr zu Begeisterung bei Ihren internen Kunden führen und positive Auswirkungen auf den Erfolg von HR und Ihr persönliches Standing im Unternehmen haben. ■



CHRISTIAN UHLIG ist Experte für HR-Innovation und Gründer der HR-Strategieberatung Der Schwarze Falke.