

# Die Macht verführerischen Designs

Wie HR mit  
einem Gespür für Formen, Sprache  
und Emotionen begeistert

Denken wir an Design, denken wir an legendäre Sportwagen, zeitlose Möbelklassiker oder französische Luxushandtaschen.

Der Porsche 911 fasziniert mit seinem Design heute noch genauso wie vor 50 Jahren. Die funktionale Designsprache der Kunstschule Bauhaus prägt nach wie vor die Welt des Möbeldesigns und der Architektur. Jede „Birkin Bag“ von Hermès ist ein handgefertigtes Unikat mit einer Wartezeit von bis zu drei Jahren. HR kann ebenso seine „Produkte“ durch markantes Design aufwerten – und sich so dem Business als Markenbotschafter empfehlen.



**H**R-Verantwortliche sind meist darauf bedacht, möglichst effektiv und effizient zu arbeiten. Ästhetik und Design spielen dabei eine untergeordnete Rolle. Es sind Randscheinungen, maximal „nice-to-have“. HR-Verantwortliche denken, Ästhetik und Design seien wenig greifbar und messbar. Sie irren sich – eine Fehleinschätzung mit fatalen Folgen. Denn gutes Design in HR verführt und ist unwiderstehlich. Es hat immense Anziehungskraft und verkörpert Wertigkeit.

DIE AUTOREN



**ALEXANDER TOLL** ▶  
Gründer der HR Strategieberatung „Der Schwarze Falke“, Berlin, und Experte für HR-Strategie und HR-Design  
▶ alexander.toll@schwarzerfalke.com

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

Die gute Nachricht: Richtig dosiert und eingesetzt, verhilft Design dem Personalbereich zu mehr Akzeptanz und Augenhöhe, was der größte Wunsch vieler Personalabteilungen ist. Die schlechte Nachricht: Personal hat bisher wenig Gespür für Design und ist derzeit noch weit davon entfernt, die Kraft guten Designs für sich zu erkennen und zu nutzen.

**EMOTIO KILLS RATIO**

Bevor wir das Thema HR Design näher beleuchten, müssen wir verstehen, was uns an gu-

tem Design fasziniert und vor allem, warum es unsere Entscheidungsfähigkeit massiv beeinflusst. Das menschliche Gehirn wiegt im Schnitt 1 400 Gramm und besitzt etwa 100 Milliarden Nervenzellen (Neurone), die durch etwa 100 Billionen Schaltstellen (Synapsen) miteinander verbunden sind. Komplexer und komplizierter geht es nicht. Diese Komplexität lässt sich auf eine alles entscheidende Frage reduzieren. Wie treffen wir Entscheidungen?

Laut Kognitionspsychologie und Hirnforschung arbeiten etwa 90 Prozent des menschlichen Gehirns unbewusst. Das menschliche Gehirn versucht, Abläufe so weit wie möglich zu automatisieren, um schneller und effektiver zu arbeiten. Bei Entscheidungen sind Impulse im Unterbewusstsein (limbisches System) bereits circa 200 Millisekunden vor der Reaktion im Großhirn messbar. Das heißt, alle Entscheidungen werden zuerst im Unterbewusstsein gefällt und erst danach im Bewusstsein (Neocortex) begründet. Ganz im Sinne von: Wir tun nicht, was wir wollen, sondern wir wollen, was wir tun!

Die Gründe für diese Prozesse liegen in der menschlichen Evolution. Wenn man einem furchteinflößenden Säbelzahn tiger gegenüberstand, hatte man nicht die Zeit für eine fundierte Analyse seiner Optionen, sondern musste schnell und intuitiv handeln, um zu überleben. Diese über Jahrtausende optimierte Funktionsweise unseres Gehirns führt dazu, dass wir Entscheidungen sehr oft intuitiv, emotional und aus dem Bauch treffen, auch wenn wir uns dieser Tatsache selten bewusst sind. Dieses Wissen zur Entscheidungsfindung steht im krassen Gegensatz zur Grundannahme, dass Entscheidungen im Unternehmenskontext vor allem rational, vernünftig, systematisch und nachvollziehbar sein müssen. Das müssen sie nicht.

Ob man Design nun für schöngestigten Zeitvertreib hält oder nicht, dem eigenen limbischen System können wir uns nicht entziehen. In unserem Gehirn gilt: Emotio

Richtig dosiert und eingesetzt, verhilft Design dem Personalbereich zu mehr Akzeptanz und Augenhöhe. Im Idealfall ergibt sich eine Markenbotschaft, deren Kraft sich mit Produktikonen wie Apple messen kann.



kills Ratio. Oder um es mit den Worten des bekannten Industriedesigners Raymond Loewy zu sagen: „Hässlichkeit verkauft sich schlecht.“

## DAS ZIEL IST WIRKUNG – IMMER

Je besser man diese psychologischen Erkenntnisse und menschlichen Verhaltensmuster versteht,



**Eames Lounge Chair** aus Palisander mit Ottoman: Die funktionale Designsprache der Kunstschule Bauhaus prägt nach wie vor die Welt des Möbeldesigns und der Architektur.

umso gezielter kann Personal mit Design Wirkung erzielen. Verführerisches Design zielt darauf ab, uns emotional zu berühren, Aufmerksamkeit zu erzielen und im Gedächtnis zu bleiben. Design verkörpert Ästhetik und Wertigkeit. Es ist die perfekte Symbiose aus Form, Farbe, Funktion, Bedienbarkeit und Emotionalität.

Der Begriff Design wird in HR – wenn überhaupt – meist im Zuge von Prozessoptimierungen verwendet, Stichwort: Prozessdesign. Prozessdesign zielt üblicherweise

auf die Verschlinkung von Prozessen und damit verbundene Effizienzerwartungen. Das ist der Gegenpol zu Ästhetik und Emotion. HR verkauft sich unter Wert, ohne es zu merken.

Bei HR-Design geht es vor allem um Optik. Es ist die Faszination für das harmonische Zusammenspiel aus Form und Farbe. Formen wie Bilder, Icons oder Piktogramme ergeben in Kombination mit einer bildlichen Sprache ein Gesamtkunstwerk. Ergänzt durch ein Set aus Farben und einer individuellen Schriftart ergibt sich ein einzigartiger und wiedererkennbarer Stil – ein eigenes HR-Design.

HR-Design entfacht seine Wirkung – positiv wie negativ – an allen Kontaktpunkten zwischen Personal und seinen internen Kunden. Die Kontaktpunkte wie zum Beispiel der Eingangsbereich, die Anordnung der Möbel im Meetingraum, die Intranetseite, die Social-Media-Aktivitäten, die HR-Flyer, die HR-Präsentationen und sogar die Titel innerhalb von Personal, prägen das Designbild von HR. Aus HR-Kontaktpunkten werden HR-Designobjekte. Sie haben einen enormen Einfluss auf die Wahrnehmung und die Wirksamkeit des Personalbereichs.

Betrachten wir exemplarisch ein einfaches und anschauliches Designobjekt: das HR-Dokument. Das kann beispielsweise eine Stellenausschreibung, ein Zeugnis oder eine HR-Strategie sein. 80 Prozent der HR-Prozesse münden in einem HR-Dokument. Dem HR-Dokument kommt daher eine immense Be-

deutung zu. Das Öffnen des Dokuments ist quasi der Moment der Wahrheit. Der interne Kunde wird mit dem Designverständnis von Personal konfrontiert (Abb. 1).

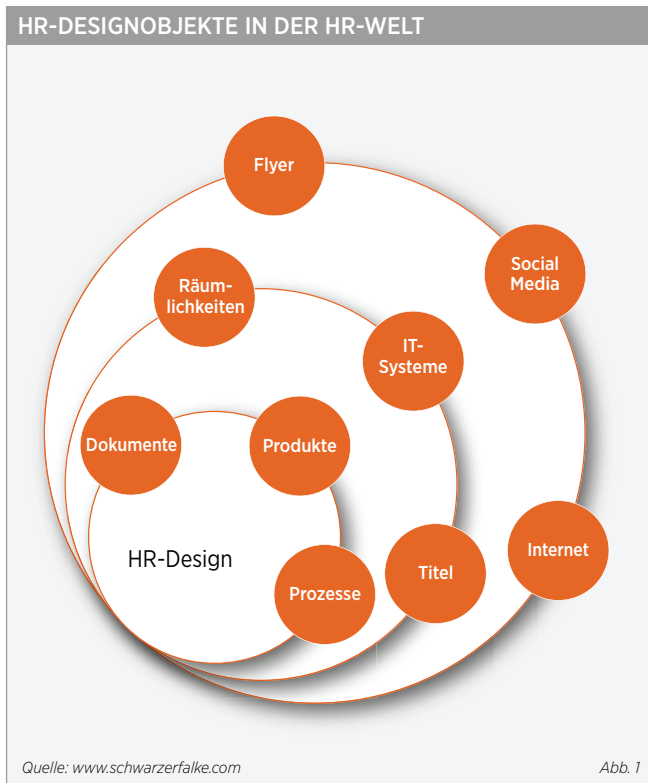
## MILLISEKUNDEN ENTSCHEIDEN ÜBER HOP ODER TOP

Innerhalb von Millisekunden fällt er oder sie eine Entscheidung. Unbewusst und meist irreversibel. Die Inhalte spielen dabei eine nachgelagerte Rolle, auch wenn sie noch so wichtig und logisch korrekt sind. Entscheidend für die Aufmerksamkeit und damit für den Erfolg ist das Design.

Das Design und die äußerliche Wahrnehmung eines HR-Dokuments wird im Wesentlichen geprägt durch die Form-, Farb- und Sprachgestaltung eines HR-Dokuments. Dem Zusammenspiel zwischen Farben und Formen, der Kombination aus Schriftart und Bild, der Menge an Informationen pro Seite und der Anordnung der Objekte. Die meis-



**Birkin Bag von Hermès:** Jede „Birkin Bag“ von Hermès ist ein handgefertigtes Unikat mit einer Wartezeit von bis zu drei Jahren.



- ### 7 PRAXISTIPSS FÜR HR-DESIGNER
- 1 Nutze Sprache nicht als Weichzeichner, sondern als Vergrößerungsglas.
  - 2 Minimalismus schlägt jede PowerPoint-Überfrachtung. Das gilt für Grafiken und Schrift.
  - 3 Einfach ist einfach besser. Den Inhalt deines Dokuments muss ein Dreijähriger verstehen.
  - 4 Beschäftige dich mit dem Goldenen Schnitt. Die Mathematik lügt nicht.
  - 5 Design ist wichtiger als der Inhalt. Psychologisch erwiesen, verrückt, aber wahr.
  - 6 Setze Farben und Farbkombinationen richtig ein. Im Farbkreis nebeneinander liegende Farben sind der Schlüssel.
  - 7 Höre auf, dich hinter dem Corporate Design oder einer konservativen Unternehmenskultur zu verstecken.
- Quelle: [www.schwarzerfalte.com](http://www.schwarzerfalte.com) Abb. 2

ten HR-Dokumente sind mit Text überfrachtet, schwer lesbar, wenig visuelle Anker, meist nichtssagend. Kurzum: Bleiwüsten, mit denen Personal nicht punkten kann; die im schlimmsten Fall niemanden interessieren und die wahrscheinlich nie gelesen werden. Das ist fatal für die Wirksamkeit von HR.

Für das Design eines HR-Dokuments gilt grundsätzlich: Es ist von größter Bedeutung, was ein Dokument wie eine HR-Strategie oder ein Performance-Template ad hoc im Gefühlszentrum des internen HR-Kunden auslöst. Das limbische System beantwortet in Millisekunden einfache Fragen wie: Gefällt mir das Design des HR-Dokuments? Sind die Informationen wohl dosiert? Löst die Text-Bild-Kombination Emotionen aus? Eines ist sicher: Unser Unterbewusstsein ist ein Riese mit dem Gemüt eines Kinds – es will mit Bildern gefüttert werden.

Alle komplizierten Entscheidungen, auch innerhalb eines Unternehmens, müssen emotional verträglich sein und zu uns passen. Wird eine Entscheidung nur nach scheinbar logischen Gesichtspunkten getroffen, zum Beispiel die Anbietersauswahl für eine Recruitingsoftware mithilfe einer monströsen Entscheidungsmatrix, kann es passieren, dass am Ende ein starkes Unwohlsein entsteht. Das finale Ergebnis passt nicht mit dem emotionalen Gefühl des Entscheiders überein. Sogenannte kognitive Dissonanzen oder Verzerrungen entstehen. Nicht selten wird die Entscheidung wieder revidiert. Das Design des Zweitplatzierten war doch irgendwie ansprechender.

HR-Design orientiert sich dabei nicht nur an der Funktionsweise unseres Gehirns, sondern auch an vielfältigen Bedürfnissen der Menschen. Je besser man die Wünsche und Bedürfnisse versteht, desto besser kann die Interaktion mit den Kunden gestaltet werden, Stichwort: Customer Experience (Abb. 2).

### DESIGN IS KING

Design ist wichtiger als der Inhalt. Die gefühlte Qualität entscheidet über den Erfolg. Vielleicht halten Sie diese Aussage für oberflächlich, aber vergessen Sie nicht, unserem Unterbewusstsein können wir nicht entkommen. Mit HR-Design vermittelt Personal die Haltung und das Gefühl, das mit HR verbunden werden soll. Denn Design erzählt auch immer die Geschichte des Designers. Es transportiert seine Überzeugungen und seine Sicht auf die Welt. HR-Design beeinflusst maßgeblich die Frage: administrativer Erfüllungsgehilfe oder strategischer Partner auf Augenhöhe?

HR-Design in Kombination mit einem pfiffigen und selbstbewussten internen Marketing ist die Königsdisziplin in Richtung HR als Marke. Ganz im Sinne von: gestern eine Abteilung, heute eine Brand. Einige Personalabteilungen renommierter Schweizer Unternehmen haben diesen Gipfel bereits erklommen. Ihr Wertbeitrag ist manifestiert und wird nicht hinterfragt. ●