

HR darf auch anecken

PRAXIS. Der HR-Bereich der Basler Versicherungen hat das geschaffen, woran andere Personalabteilungen noch nicht einmal gedacht haben: eine eigene Marke für HR.

Von **Christian Uhlig, Alexander Toll** und **Marco Meenzen**

Welches Bild assoziieren Sie mit dem Personalbereich? Ist er ein verlängerter Arm der Geschäftsleitung? Ein Business Partner? Oder ein administrativer Erfüllungsgehilfe? Wie auch immer Ihre Antwort ausfällt, entscheidend für den Erfolg von HR ist einzig die Antwort Ihrer internen Kunden.

Bei dem Unternehmen Basler Versicherungen lieferte ein Stimmungsbarometer unter ausgewählten Führungskräften eine ehrliche Antwort: HR wurde als Verwaltungsorgan gesehen. Häufigste Assoziation: „Die machen unsere Gehaltsabrechnung.“ Die Führungskräfte beschrieben ein Bild von HR, das geprägt war von bürokratischen Prozessen.

Selbstmitleid ist keine Lösung

Vergleicht man dieses Ergebnis mit den Resultaten der „HR-Image-Studie“ (siehe Personalmagazin 05/2013), handelt es sich um keine Einzelmeinung. HR wird als Experte für Administration wahrgenommen. Das ist an sich eigentlich kein Grund zur Sorge – wäre da nicht der eigene Anspruch. Denn das Selbstbild der Personaler und das Fremdbild der Mitarbeiter liegen weit auseinander. Der eigene Wunsch nach mehr Anerkennung ist allgegenwärtig. Selbstmitleid und passives Verhalten sind aber nicht die Lösung.

Was kann der Personalbereich also tun, um sein Image zu verbessern? Eine mögliche Antwort: HR muss für sich eine

eigene Marke aufbauen. Dazu hat sich auch Basler Versicherungen entschlossen. Der Auftrag lautete, die Wahrnehmung des HR-Bereichs zu verbessern. Dafür sollten Erkenntnisse aus dem „Design Thinking“ und dem „Customer Experience Design“ erstmalig angewendet werden.

Marke ist mehr als Logo und Claim

Entgegen der immer noch oft verbreiteten Annahme „Logo entwickeln, Farben auswählen, Claim kreieren – fertig ist die HR-Marke“ stand die Alltagstauglichkeit der Marke im Zentrum. Wenn HR nur ein buntes Bild mit einem netten Spruch vermarktet, wird es von den Kunden nicht mit anderen Werten assoziiert. HR als Marke ist keine Werbeveranstaltung, sondern setzt ein grundlegendes Bewusstsein für den nachhaltigen Markenaufbau voraus.

Für die Gestaltung einer starken Marke bedarf es einer klaren Sicht auf das, was HR den Kunden anbietet und welche Bedeutung diese Leistungen für sie haben. Daher wurden alle HR-Dienstleistungen in einem Produktkatalog erfasst. Bei der Aufnahme der Produkte wurden gezielt die Leistungen identifiziert, die eine hohe strategische Bedeutung und Sichtbarkeit beim Kunden haben. Die Unterscheidung zwischen Standardprodukten und Markenprodukten erlaubte eine schnelle Fokussierung auf HR-Produkte mit Markenwirkung: Standardprodukte müssen geräuschlos und oft ohne große Aufmerksamkeit funktionieren wie zum Beispiel die monatliche Gehaltsabrechnung. Markenprodukte haben einen

+ TIPPS IN DER APP

Kurz und knapp im Überblick: In der Personalmagazin-App finden Sie die wichtigsten Tipps für die Prozesse einer HR-Marken-Entwicklung.

starken Leuchtturmcharakter und eine hohe Sichtbarkeit. Das Zeugnis war eines dieser Markenprodukte: Unter Effizienzgesichtspunkten ist es ein unwichtiges Produkt, da es eine geringe Kapazitätsbindung aufweist. In der Wahrnehmung der Kunden ist es jedoch sehr präsent.

Gefühlte Qualität ist entscheidend

Bei der Prozessoptimierung der Zeugniserstellung kam es durch die Konfrontation der internen HR-Verantwortlichen mit der Kundenwahrnehmung zum entscheidenden Durchbruch im Projekt. Kundenzitate wie „dauert zu lange“ und „umständlicher Prozess“ sensibilisierten. Schließlich kann auch der vermeintlich eleganteste Prozess nicht gelingen, wenn der Kunde ihn nicht akzeptiert. Durch die Reflektion der Kundenbedürfnisse und die Vereinfachung konnten pragmatische und schnell spürbare Verbesserungen erreicht werden – ganz der Erkenntnis folgend: Die gefühlte Qualität entscheidet über den Erfolg.

Bei Basler Versicherungen wurde durch die gezielte Optimierung der fünfzehn wichtigsten HR-Markenprodukte Vertrauen in die Qualität der HR-Leistungen geschaffen. Markenprodukte wie

die jährliche Gehaltserhöhungsrunde, Beratungsleistungen und der Stellenantrag wurden mit der Methode des Prozess-Prototypings verbessert. Ein kleiner, aber fundamentaler Schritt zum Aufbau einer HR-Marke.

Grundlage ist die Sichtbarkeit

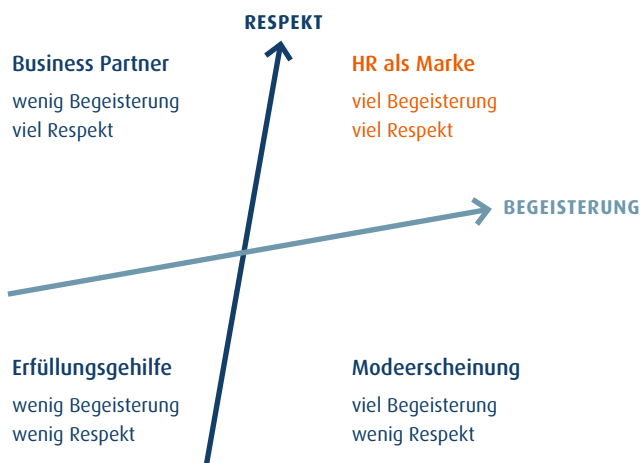
Jede HR-Organisation befindet sich im Wettbewerb mit externen Anbietern und internen Funktionen wie Controlling oder IT. Es geht um Budgets – und damit auch um Aufmerksamkeit. Wer sich hier abheben will, braucht Ecken und Kanten. Die neue HR-Marke sollte bewusst Regeln brechen, um erlebbar und spürbar zu werden. Das schafft Raum und die Möglichkeit, sich zu identifizieren oder sich zu reiben. Konkret erreicht wurde das im Projekt durch eine zunächst simpel anmutende Maßnahme: Das Projekt wurde umbenannt von „Personaloptimierungsprojekt“ in „Transparenz und Strahlkraft“. Transparenz stand stellvertretend für Effizienz. Strahlkraft für die neue Positionierung

als Marke. Als Symbol diente ein Diamant. Er vereint beide Begriffe. Diese Maßnahme polarisierte und emotionalisierte – von Begeisterung bis Ablehnung. Das Etappenziel wurde so erreicht: Jeder Mitarbeiter setzte sich mit der Neuausrichtung des Personalbereichs auseinander.

Aufmerksamkeit ist essenziell

Der Diamant blieb auch Bestandteil der weiteren Kommunikation: Die Einladungen zum ersten Kunden-Workshop kam von der Personalleitung handschriftlich mit persönlichen Worten. Jedes Kuvert enthielt einen kleinen Diamanten aus Glas. Das Schreiben ging an den Bereichsvorstand und acht Bereichsleiter, die insgesamt rund 80 Prozent der Belegschaft repräsentieren. Der Effekt: Alle Einladungen wurden umgehend angenommen, bestehende Termine wurden verschoben. Schon im Vorfeld sprach man auf den unterschiedlichsten Ebenen über diesen Workshop. Die Führungskräfte waren überrascht von der Kreativität

POSITIONIERUNG EINER HR-MARKE



Marken erzeugen Begeisterung. Professionalität schafft Respekt. Eine erfolgreiche HR-Marke benötigt beides.



SP Data

Software für das Personalwesen



Lust auf Neues?

- | Personalabrechnung
- | Personalzeitwirtschaft
- | Personaleinsatzplanung
- | Mitarbeiterportal

Neue Produkt- Generation 2014!

PERSONAL PERFEKT ORGANISIEREN.

SP_Data GmbH & Co. KG
Engerstraße 147
32051 Herford
fon 05221 9140-444
fax 05221 9140-445
info@spdata.de
www.spdata.de



tät und dem Mut von HR, etwas Unerwartetes zu tun. So brachte dann auch jeder Teilnehmer seinen „Diamanten“ zum Workshop mit. Der Konferenzraum des Vorstands wurde umgebaut, um Freiflächen für Kreativarbeit zu schaffen. Mit einer „Customer Journey“ wurden die Erlebnisse der Teilnehmer mit HR erfasst. Sie wurden nach dem letzten markanten Erlebnis mit HR befragt – vor, während und nach der Interaktion mit HR. Die Teilnehmer zeichneten die Erlebnisse auf, um so Gefühle und Bedürfnisse der Kunden zu erfassen.

Die Basis für das künftige HR-Geschäftsmodell wurde in einer gemeinsamen Interaktion ausgeschliffen. Die Methode der Wahl war hier „Der gehängte Mann“. Dabei wird danach gefragt, was HR machen müsste, um

möglichst schlecht wahrgenommen zu werden. Die Metaplanwände waren innerhalb kürzester Zeit mit Post-its beklebt, auf denen beispielsweise zu lesen war: „kryptische Formulare“, „Geh doch selbst zum Betriebsrat“ oder „Werte nicht leben“. Dann wurde die Frage umgedreht. HR wusste so, was es zu vermeiden und zu verbessern gilt.

Produktkatalog schafft Transparenz

Als letzter Agendapunkt des Workshops wurde der neue HR-Produktkatalog vorgestellt und zwar in Form einer mehrdimensionalen Excel-Datei – komplex, aber verständlich. Der Produktkatalog stand stellvertretend für die neue Transparenz in HR. Neben den HR-Produkten enthält er alle wichtigen Kennzahlen zu Kundenzufriedenheit und Effizienz, so

unter anderem die gebundene Mitarbeiterkapazität und die Prozessdurchlaufzeiten.

Am Ende des dreistündigen Workshops konnten die Teilnehmer Feedback geben. Die Bereichsleiter lobten sie – für das Format, die Entschlossenheit Transparenz zu schaffen, sowie die Bereitschaft, Wünsche und Erwartungen der Führungskräfte abzuholen. Die Ziele aus Sicht der Personaler wurden damit vollumfänglich erreicht. Die Bedürfnisse der internen Kunden wurden ermittelt und das Commitment eingeholt. HR war laut. HR positionierte sich. HR bewies Mut.

Mitarbeiter sind Markenbotschafter

Zeit für den nächsten Schritt: Das HR-Führungsteam der Basler Versicherungen hatte im kleinen Kreis eine HR-Strategie konzipiert. Sogar ein Selbstverständnis wurde formuliert: „Wir beraten. Wir gestalten. Wir lösen.“ Nur wurde das Selbstverständnis von den meisten HR-Mitarbeitern bislang nicht gelebt. Wie auch? Es kam schließlich nicht von ihnen. Deshalb sollte das Selbstverständnis nun durch den gesamten HR-Bereich neu definiert werden, um einen identitätsstiftenden Anker im Innenverhältnis zu schaffen. Ein Anker, der für eine höhere Identifikation mit dem HR-Bereich und für mehr Respekt und Freude in der Zusammenarbeit sorgen sollte. Ein Anker als Garant für die künftig höheren Kundenerwartungen. Das neue HR-Selbstverständnis wurde gemeinsam in mehreren Workshops erarbeitet und verfeinert. Die HR-Mitarbeiter haben ihre Werte und Rahmenbedingungen für eine glückliche und erfolgreiche Zusammenarbeit reflektiert und ausgetauscht. Es wurde auf einen fiktiven Lieblingskollegen projiziert und sukzessive zum Leben erweckt.

Kreativität ist messbar

Zum Abschluss wurde eine „HR Balanced Scorecard“ entwickelt. Denn von Anfang war allen Beteiligten klar, dass auch neue kreative Formate in

DER HR-MARKENAUFBAU



Der Aufbau einer Marke erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen. Innerhalb der HR-Organisation ebenso wie gegenüber den HR-Kunden.

messbare Ergebnisse überführt werden müssen. Auf diese Weise wird der Wertbeitrag der HR-Marke transparent und die Kommunikation gegenüber den Stakeholdern möglich. Halbjährlich werden die HR-Marke und ihr Beitrag zum Unternehmensergebnis nun anhand der Kundenwahrnehmung und der Zufriedenheit der HR-Mitarbeiter gleichermaßen gemessen.

Die neue HR-Marke der Basler Versicherungen sollte bewusst Regeln brechen, um erlebbar und spürbar zu werden. Ein Diamant sorgte für die Aufmerksamkeit.

Der Erfolg der HR-Marke bei Basler Versicherungen ist inzwischen erlebbar. Die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ist gestiegen. Das Image des Personalbereichs hat sich deutlich verbessert. Dennoch gibt es keinen Grund sich auszuruhen, denn Markenpflege erfordert Kontinuität. Der Aufbau einer HR-Marke ist immer eine Reise mit Höhen und Tiefen. Er erfordert Mut. Doch wer es mit Nachdruck betreibt, hat die Chance, Personal nachhaltig zu verändern. ■



CHRISTIAN UHLIG ist Berater und Experte für HR-Transformationen bei der Deloitte Consulting GmbH.



ALEXANDER TOLL ist Berater und Experte für HR-Strategie bei der Deloitte Consulting GmbH.



MARCO MEENZEN ist Bereichsleiter Personal bei Basler Versicherungen.

1 TOOL –

VIELE QUALIFIZIERTE BEWERBER.
1 PASSENDER MITARBEITER.



Entdecken Sie die Bewerber Ihrer Stadt!

WIR SIND AUF DER ZUKUNFT PERSONAL.

Gratis für Sie auf der Messe: Gutschein für Text- oder Minianzeige! Jetzt sichern unter www.meinstadt.de/ZP

 **meinstadt.de**