

Employee Experience als digitale App-Erfahrung

Anforderungen an People-Produkte

Mitarbeitende erwarten von ihren Personalbereichen nicht nur umfassende Dienstleistungen, sondern wünschen diese auch in einer Form, wie sie sie als Kunden bei Fintechs oder beim Streaming gewohnt sind. People-Dienstleistungen sollen mit einer möglichst begeisternden Employee Experience verknüpft sein. Neue People-Produkte können dazu beitragen.

AUTOREN



Frank Schäfer
Partner HR Transformation, Deloitte,
München
frschaefer@deloitte.de



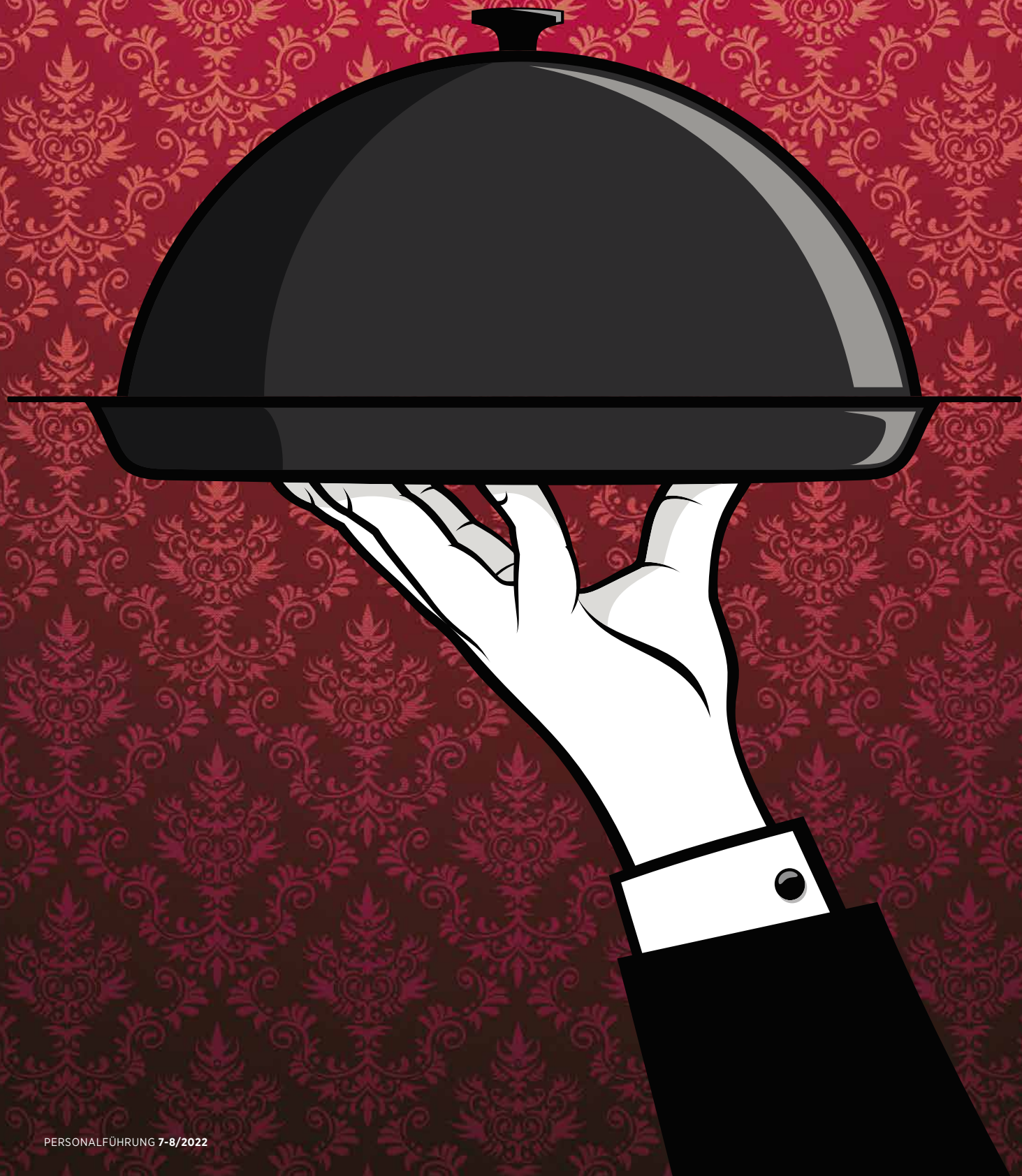
Rüdiger Booz
Senior Manager HR Strategy, Deloitte,
München
rbooz@deloitte.de

Viele Personalorganisationen befassen sich seit längerem mit der sogenannten Candidate Experience, also den Erfahrungen der Bewerber:innen an allen Kontaktpunkten im Bewerbungsprozess. Recruitingabteilungen sind überzeugt davon, dass die Kandidat:innen eine nahtlose und gewinnende Erfahrung machen sollten. Niemand sollte durch unabgestimmte Prozesse, lange Wartezeiten, inkonsistente Antworten einen negativen Eindruck vom Unternehmen erhalten. Die neue Herausforderung für Unternehmen besteht jetzt darin, diesen Anspruch auf alle Services des Personalbereichs anzuwenden, um die gestiegenen Erwartungen der Belegschaft bedienen zu können – diese Gewissheit setzt sich bei den Verantwortlichen zunehmend durch. Das hat nicht zuletzt auch damit zu tun, dass mögliche andere Arbeitgeber nur wenige Klicks entfernt sind.

Die Zukunft von HR-Services: People-Produkte

Die Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht der Mitarbeitenden zieht sich weiter über die verschiedenen Berührungspunkte von der Anstellung über die Weiterentwicklung bis hin zum Austritt. Klar ist: Die Erwartungen der Mitarbeiter:innen kontinuierlich zu erfüllen oder sogar zu übertreffen, festigt deren Bindung an die Organisation. Um das Arbeitsleben der Belegschaft in eine inspirierende, motivierende und produktive Reise zu verwandeln, sollen Mitarbeitende alle HR-Services immer und überall abrufen können – in einer Qualität, wie sie es ansonsten idealerweise als Kund:innen im Privaten gewohnt sind.

Wir leben in einer Welt, in der Bankgeschäfte nicht mehr in der Filiale erledigt



Wenn Mitarbeitende in ein Unternehmen eintreten, benötigen sie einen Mitarbeiterausweis, technisches Equipment und Onboarding-Unterlagen. Früher erhielten sie dieses Paket vor Ort im Firmengebäude, heute können sie es über ein People-Produkt abrufen.

werden müssen. Den Online-Handel auch von komplexen Dienstleistungen halten wir für selbstverständlich, und smarte Shopping-Apps erlauben es uns, die umfassende Kauf-, Versand- und Retourenabwicklung als einfachen Prozess in wenigen Minuten zu durchlaufen. Die gesamte Musikindustrie hat einen enormen Wandel erfahren, das Audioerlebnis kann mithilfe von Streaming-Apps erzeugt werden. Vor dieser digitalen Herausforderung steht nun auch der Personalbereich: Die Zukunft sind HR-Services in Form von „People-Produkten“ und die Fähigkeit, diese liefern zu können (s. Kasten).

Wenn Mitarbeitende neu in ein Unternehmen eintreten, benötigen sie in aller Regel einen Mitarbeiterausweis, technisches Equipment und Onboarding-Unterlagen, unter anderem mit Informationen zum Arbeitsplatz, zur Ausstattung am Standort oder zum Steuerrecht. Früher erhielten sie dieses Paket vor Ort im Firmengebäude, heute erwarten sie, dass sie es bequem online abrufen können. Diese Services erbringt künftig ein People-Produkt. Nicht die App selbst ist das Produkt, sondern das (Onboarding-)Erlebnis, das durch die Funktionalitäten der App ermöglicht wird.

Laufende Updates statt HR-IT-Systemwechsel

Stellen wir uns ein Unternehmen vor, das eine oder mehrere Apps anbietet, über die sich das gesamte People-Management ab-

wickeln lässt. Jede App ist zum einen darauf optimiert, ein besonderes Nutzererlebnis zu schaffen, und zum anderen intelligent in die Personalpolitik des Hauses eingebunden. Mitarbeitende und Führungskräfte

zehlten die HR-IT-Landschaft geprägt haben, entfallen.

Die Services, die in Form von Produkten vom Personalbereich zur Verfügung gestellt werden, sind solche, die in Organisationen typischerweise vorkommen, wenn Mitarbeitende bei persönlichen Bedürfnissen, Entwicklungsfragen oder Karriereperspektiven Unterstützung seitens HR benötigen. People-Produkte können Feedbackprozesse koordinieren und Karriereoptionen aufzeigen, über interne Plattformen den unternehmenseigenen Arbeitsmarkt organisieren oder Learning Journeys modellieren, die den Mitarbeitenden auf Basis von künstlicher Intelligenz individuell zugeschnittene Lernpfade vorschlagen.

Am leichtesten kann man sich ein People-Produkt in Form einer App vorstellen. Bei der Onboarding Journey ist das Produkt jedoch keine App im eigentlichen Sinne, sondern vielmehr eine Zusammenfassung der Leistungen im Onboarding-Prozess, mit deren Hilfe die Mitarbeitenden möglichst schnell arbeitsfähig werden. Das Produkt stellt den Nutzer:innen die vielfältigen Informationen und Services auf eine leicht zugängliche Art und Weise zur Verfügung. Hier zeigt sich

Sechs Thesen zu People-Produkten

1. Im Zentrum des Personalbereichs steht das People-Produkt, also ein Onlineservice oder eine digitale Erfahrung, die den Mitarbeitenden und damit der Organisation selbst einen Mehrwert liefert.
2. People-Produkte werden von einem Product Owner gesteuert, der alle Erfahrungen mit dem Service von „Ende zu Ende“ betrachtet und iterativ optimieren kann.
3. Der Product Owner wird von einem DevOps-Team unterstützt, das fortlaufend an der Weiterentwicklung der Erfahrung arbeitet und dabei das Feedback und das Nutzungsverhalten der Mitarbeiter nutzt, um neue Features zu ergänzen.
4. Den Servicecentern wachsen breitere und vielfältigere Aufgaben zu. Die Grenzen zwischen originären HR-Services und anderen internen Services wie Verwaltung, Facility-Management und IT können je nach organisatorischem Zuschnitt verschwimmen.
5. Das neue Organisationsmodell, das wir „People Product Operating Model“ nennen, wird iterativ und schrittweise eingeführt.
6. Ein Personalbereich, der Mitarbeitererfahrungen in den Mittelpunkt stellt, muss sich nachhaltig vom altgedienten, zuerst von Dave Ulrich beschriebenen Drei-Säulen-Modell verabschieden.

te können unkompliziert das Servicepaket abrufen und steuern. Die Nutzer:innen erhalten immer wieder Updates, so wie sie es bei ihren privaten Service-Apps auf den Smartphones gewohnt sind. Große Systemwechsel, die in den vergangenen Jahr-

auch der Mehrwert einer guten Produktlösung: Je besser und schneller das Onboarding gelingt, desto eher sind die neuen Mitarbeitenden produktiv. Insbesondere bei Unternehmen mit hoher Fluktuation oder Saisonarbeit, etwa im Weihnachtsgeschäft

KI-gesteuerte Lernplattformen ermöglichen individuell zugeschnittene Aus- und Weiterbildung.

Leader Advisory übernimmt keine operativen Aufgaben, sondern verknüpft die Produktlösungen mit den Führungskräften der Organisation.

des Handels, entstehen so kurzfristig messbare Vorteile.

Es wird HR-Services geben, die durch Digitalisierung weiterentwickelt und in anderer Form angeboten werden, als wir das in der Vergangenheit gewohnt waren. So gibt es umfangreiche Lernplattformen, die durch künstliche Intelligenz gesteuert werden und Mitarbeitenden aus einem sehr umfangreichen Angebot auf ihre individuellen Bedürfnisse und Ziele zugeschnittene Lernmöglichkeiten anbieten. Die Rolle des Personalbereichs, umfangreiche Trainingscurricula zu erstellen und Trainings selbst durchzuführen, fällt damit ganz oder teilweise weg. Diese Aufgabe wird in das System übertragen, wobei es einige Iterationen benötigt, bis eine große Anzahl von Lernpfaden als empfohlene Lösungen eingeschungen und auf die zukünftig gewünschten Skills hin ausgerichtet sind.

Allerdings sollte nicht jeder HR-Service mit gleich hoher Priorität als People-Produkt digitalisiert werden. Unternehmen können sich zunächst auf solche Lösungen fokussieren, die den höchsten Mehrwert liefern oder die Organisation im gewünschten Maße profilieren. Etwa könnte es für ein Unternehmen, das auf die Gewinnung von Talenten in einem umkämpften Markt angewiesen ist, erfolgskritisch sein, eine außergewöhnliche und einmalige Erfahrung in der Talent Acquisition zu liefern. Einige Unternehmen, die zum Beispiel Expert:innen im E-Commerce gewinnen wollen, arbeiten schon länger mit Lösungen, die Stellensuchenden schnelle und einfache One-Click-Bewerbungen per Smartphone ermöglichen.

Die Interviews finden zudem als Video-Calls statt, die ebenfalls mit nur einem Klick gestartet werden können. Der gesamte Ablauf ist daraufhin ausgerichtet, den Aufwand für die Kandidat:innen denkbar gering zu halten. Sie sollen möglichst positive Erfahrungen machen und von ihren potenziellen neuen Arbeitgebern begeistert werden.

Das People Product Operating Model

Will ein Unternehmen für seine Mitarbeitenden solche mehrwertstiftenden People-Produkte entwickeln, anbieten und steuern, muss sich der Personalbereich mit anderen Rollen und Arbeitsweisen in einem neuen HR-Geschäftsmodell organisieren. In dem sogenannten People Product Operating Model (Abb. 1) gibt es vor allem drei Aufgaben:

- \ **Development & Operations (DevOps):** die Entwicklung und der Betrieb von People-Produkten
- \ **Leader Advisory:** die Beratung von Führungskräften
- \ **People Support:** die Beantwortung von Mitarbeiterfragen

Der Bereich **People Product DevOps** ist die wesentliche Säule des neuen Personalwesens und vergleichbar mit den DevOps-Teams aus der App- und Software-Entwicklung. Hier werden die Bedürfnisse der Mitarbeitenden identifiziert und darauf aufbauend die digitalen Produkte entwickelt, programmiert und betrieben. Diese können mithilfe von Datenanalysen, dem Nutzerverhalten sowie dem kontinuierlichen Mitarbeiterfeedback weiterentwickelt und iterativ verbessert werden. Wie in der

DevOps-Praxis üblich kann People Product DevOps von anderen Personaleinheiten getrennt arbeiten, da sich ihre Aufgaben und Arbeitsweisen stark unterscheiden.

Leader Advisory stellt die Verbindung zwischen den Produktlösungen und den Führungskräften der Organisation her – als Vermittler zum People Product DevOps auf der einen sowie dem People Support auf der anderen Seite. Der Bereich erkennt neue Geschäftsmöglichkeiten, um das Angebot an People-Produkten weiterzuentwickeln und zu verbessern. Darüber hinaus führt er neue Lösungen ein und macht diese in den Unternehmensbereichen bekannt. Leader Advisory übernimmt keine operativen Aufgaben, wie es viele klassische HR Business Partner tun, sondern sie übergeben diese vollständig an den People Support.

Personenbezogene Anfragen und Vorgänge werden von den operativen Support-Einheiten, dem **People Support**, bearbeitet und – sollten Schwierigkeiten auftreten – eskaliert. Sie nutzen dafür die bereits existierenden, in den People-Produkten eingebundenen Kommunikationskanäle. Da sich häufig gestellte Fragen durch Automation oder Erklärungen im Produkt selbst beantworten lassen, benötigen reife Organisationen keine People-Callcenter für Standardanfragen mehr.

Entscheidend bei der Umsetzung des People Product Operating Model ist, wie die unterschiedlichen Services in einem kohärenten Frontend so organisiert und gebündelt werden, dass sie von den Mitarbeitenden intuitiv bedient und ganzheitlich erfahren wer-

Mitarbeitende erwarten nicht, dass sie ihre Reisekosten in derselben App verwalten können, mit der sie auch ihre Feedbackgespräche nachhalten. Dagegen wird es die Mitarbeiter-Experience erhöhen, wenn das gesamte Recruiting und alle Fragen zum Onboarding in einer Anwendung verschmolzen sind.

den können – ganz egal ob die Services nun von HR, vom Facility-Management, von der Kommunikations- oder von der IT-Abteilung bereitgestellt wurden. Dafür ist es nicht notwendig, die betroffenen Servicebereiche als Organisationseinheiten zu verschmelzen. Einige Unternehmen sind allerdings bereits erfolgreich dazu übergegangen.

Produktportfolios bilden

Unternehmen, die People-Produkte einführen, stehen vor der Entscheidung, ob sie eine möglichst zentrale Mitarbeiter-App oder viele getrennte Apps für jeweils ein Produkt anbieten wollen. Beide Lösungen haben Vor- und Nachteile. Eine vollintegrierte Mitarbeiter-App gibt den Mitarbeitenden einen einfachen Zugang. Dafür besteht das Risiko, dass die App selbst relativ komplex wird. Wenn jedes Produkt eine einzelne mobile Anwendung wird, kann die einzelne Lösung schlank sein – aber die Mitarbeitenden verlieren möglicherweise den Überblick, für welchen Service sie welche App aufrufen müssen. Wir glauben, dass es darauf ankommt, die Produkte zu bestimmten Schwerpunkten zu bündeln, die wir Portfolio nennen. Anspruch und Wunsch der Mitarbeitenden ist erfahrungsgemäß nicht, alle Services in einer einzigen App bereitgestellt zu bekommen, sondern die optimale User Experience, die beispielsweise durch ansprechendes Design, eine mögliche Personalisierung und eine hohe Usability erreicht werden kann.

Mitarbeitende werden nicht zwingend erwarten, dass sie ihre Reisekosten in derselben App verwalten können, mit der sie

auch ihre Feedbackgespräche nachhalten. Dagegen wird es die Mitarbeiter-Experience erhöhen, wenn das gesamte Recruiting und alle Fragen zum Onboarding in einer Anwendung verschmolzen sind, weil sich die Nutzer:innen dann keine Gedanken darum machen müssen, ob ein einzelner Schritt – wie Gespräche mit künftigen Kolleg:innen führen – noch zum Recruiting oder schon zum Onboarding gehört. Eine komplette Umstellung hin zur produktgesteuerten Zukunft von HR bedeutet ein komplexes Vorhaben mit grundlegenden Veränderungen, das nicht in einem großen Sprung vorgenommen werden sollte. Stattdessen sollten HR-Organisationen im Hinblick auf ihre Geschäftsprioritäten mit einzelnen Produkten oder einem Produktportfolio als Pilotprojekt starten. Eine ausgewählte Funktionalität oder sogar nur ein Teil davon kann als Produkt angeboten und dann iterativ erweitert werden.

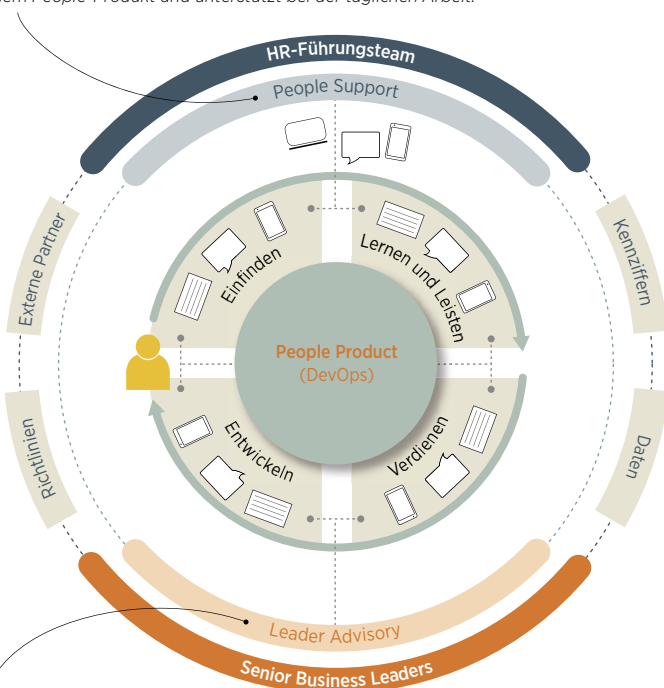
Den Anfang sollte eine Funktionalität machen, die mehr oder weniger autonom von den zentralen HR-Systemen arbeiten kann oder die bereits (zumindest teilweise) als digitaler Service angeboten wird und damit Elemente eines People-Produkts besitzt. In den meisten Unternehmen trifft das auf die Talent Acquisition (Abb. 2) und das Recruiting zu. So können die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufgebaut und erprobt werden, die der Personalbereich vorhalten muss, um diese Produkte anzubieten, zu betreuen und weiterzuentwickeln. Mit der Skalierung des Produkts erfolgen schließlich die Transformation des Personalbereichs und die Aneignung der neuen, zunehmend agilen Arbeitsweise.

Gewiss müssen nicht alle vorhandenen HR-Services zwingend in einer App bereitgestellt werden, wenn dadurch kein zusätzlicher Mehrwert erzeugt wird. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss auch, dass es beim bestehenden HR Operating Model keine revolutionäre Ablösung geben muss. Vielmehr wird zunächst ein Produkt in einem begrenzten Raum der bestehenden HR-Organisation entwickelt, durch das ein Service erlebbar wird. Nachdem die ersten kleineren Lösungen angeboten werden, können aus der Interaktion mit den Nutzern:innen Rückschlüsse zum People-Produkt gezogen werden.

Durch das Nutzungsverhalten und Feedback der Mitarbeitenden können die Services modifiziert, weiterentwickelt und optimiert werden. Erst durch die schrittweise Ergänzung weiterer Funktionalitäten und Produkte wird ein breites Produktportfolio aufgebaut, das in Zukunft zu einer eigenen Form des People-Managements heranwachsen wird. Im Gegenzug werden sich die Themen und Aufgaben in den traditionellen HR-Rollen schrittweise verändern. Mit der Einführung von Produkten ändert sich die Rolle des HR Center, indem komplexere Aufgaben der Kundeninteraktion übernommen werden. Zudem bekommt das HR Center weitergehende Aufgaben, um aus dem Nutzungsverhalten des Produkts Optimierungen und mögliche Funktionalitätserweiterungen abzuleiten. Die Aufgaben des HR Business Partner, den wir aus den heute üblichen Organisationen kennen, werden sich dagegen stärker auf strategische Fragestellungen konzentrieren. Grundsatzfragen, die im

People Product Operating Model

Verknüpft die HR-Richtlinien und die Business-Vorgaben mit dem People-Produkt und unterstützt bei der täglichen Arbeit.



Unterstützt die HR-Führungskräfte darin, den HR-Bereich auf Geschäftsergebnisse auszurichten.

Abb. 1 | Quelle: Deloitte

heutigen Modell oft im „Center of Expertise“ gebündelt werden, werden zunehmend von einem Product Owner absorbiert, der die gesamte Employee Experience durchdenkt.

Veränderte Sichtweise

In der Vergangenheit wurden die Services des HR-Bereichs (wie auch die der anderen internen Services) nicht in erster Linie auf die Mitarbeiter-Experience hin optimiert. Sie wurden meist danach ausgerichtet, wie der Prozess in der administrativen Abwicklung möglichst effizient gestaltet werden kann. Mit der Einführung der People-Produkte wird sich die Sichtweise grundlegend verändern: Experience steht über Abwicklungseffizienz. Das bedeutet nicht, dass letztere nicht wichtig ist, aber der Mitarbeiter-Experience gilt die höhere Wertschätzung.

Ob die einzelnen Produkte im Unternehmen neu programmiert werden oder ob es für das Unternehmen günstiger ist, diese standardisiert von einem externen Anbieter zu beziehen, muss im Einzelfall entschieden werden. Manche Standardprodukte – beispielsweise für die Reisekostenabwicklung – werden mit hohem Reifegrad auf dem Markt angeboten. Diese Produkte sind vermutlich auch nicht differenzierend für eine Mitarbeiterwahrnehmung, sondern sollten mit großer Stabilität und Anwendungsfreundlichkeit funktionieren. Dagegen wird – wie bereits angesprochen – die Candidate Experience den Bewerber:innen ein deutliches Signal geben, welche Kultur im Unternehmen zu erwarten ist. Ob die Produkte Teil einer

Der Wandel in eine Organisation, die People-Produkte herstellt und betreibt, wird nicht mit einem umfangreichen Transformationsprojekt begleitet, sondern erfolgt iterativ in kleinen Schritten.

Talent Acquisition als Beispiel für ein People-Produkt

Die Journey definieren

Der Bereich Talent Acquisition entwickelt ein **KI-Tool**, das beim Screening von Kandidat:innen unterstützen soll. Während der Entwicklung arbeitet das Team mit der SAFe / SCRUM-Methodik.

Effekte

- \ Führungskräfte und Teams machen sich mit dem Agile Framework vertraut.
- \ Zwischen den HR-Führungskräften und den Development-Teams entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis.
- \ Das bestehende und das künftig gewünschte Operating Model werden beschreiben.
- \ Customer Journeys werden modelliert und in die Portfolios eingebunden.

Erstes Produkt einführen

Der Bereich Talent Acquisition **startet das KI-Produkt Kandidaten-Screening und baut ein Support-Team auf**, das das Produkt kontinuierlich überwacht und mit dem Feedback neue Funktionalitäten entwickelt.

- \ Es wird kontinuierlich Kundenfeedback gesammelt, das direkt in neue Funktionen umgesetzt werden kann.
- \ Die SCRUM-Methodik und agile Tools stützen den Betrieb und ermöglichen, die People-Produkte zu verbessern.
- \ Agile HR-Produktmanagement-Teams werden aufgebaut (Neueinstellungen oder Aufbau aus den eigenen Reihen), ggf. in Zusammenarbeit mit IT-Produktmanagern.

Auf weitere Produkte skalieren

Der Bereich Talent Acquisition wählt **Themenfelder aus, die das Produkt wesentlich erweitern, und ergänzt weitere Produkte** aus dem Portfolio.

Mit der Skalierung muss sich auch das **HR Operating Model** weiterentwickeln.

- \ Agile Governance (SAFe / SCRUM) wird etabliert.
- \ People Support, Leader Advisory und People-Product-Operation-Gruppen werden formal beschrieben.
- \ HR bereitet sich darauf vor, die People-Product-Entwicklungsmethodik zu skalieren.

Portfolios auffächern

Der Bereich Talent Acquisition fächert das Produktportfolio weiter auf. In Abstimmung mit den anderen HR-Bereichen wird ein **verändertes HR-Governance-Modell entwickelt**, das für das gesamte Portfolio gilt.

- \ People Product DevOps, People Support und Leader Advisory entwickeln sich weiter und arbeiten verstärkt mit Endnutzern zusammen, um neue Funktionalitäten zu entwickeln.
- \ Das Modell wird für das gesamte Unternehmen ausgerollt.

größerer (Experience-)Plattform sein sollen oder als Stand-Alone-Apps existieren, hängt von der individuellen Technologielandschaft des jeweiligen Unternehmens ab. Grundsätzlich gilt, dass das People Product Operating Model keine primär technologische Frage ist. Den Kern bildet vielmehr die Experience der Mitarbeitenden. Diese sollen für das neue System begeistert werden, um dort beinahe spielerisch ihre benötigten HR-Services abzurufen und zu nutzen und so diejenige Unterstützung zu erhalten, die ihnen hilft, sich besser im Unternehmen zu bewegen.

Fazit: Optimierung der User Experience statt Effizienzfokussierung

Größter Paradigmenwechsel bei der Einführung und dem Aufbau eines People Product Operating Model besteht darin, sich nicht mehr primär von der über Jahrzehnte hin entwickelten Effizienz der internen Prozesse und des Servicecenters leiten zu lassen. Im Fokus steht nun die Optimierung der User Experience und damit der Erfahrung der Mitarbeitenden bei der Inanspruchnahme der Services. Das muss nicht zulasten der Prozesseffizienz gehen, da über People-Produkte auch Abläufe normiert und vereinfacht werden. Der Wandel aus der bisherigen HR-Organisation in eine Organisation, die People-Produkte herstellt und betreibt, wird nicht mit einem umfangreichen Transformationsprojekt begleitet, sondern erfolgt iterativ in kleinen Schritten. Zunächst kleine, erstmalig entwickelte Lösungen werden durch anhaltende Feedbackschleifen ständig optimiert und erweitert und auf immer mehr HR-Services ausgeweitet. Auf diese Weise erlaubt die Entwicklung des People Product Operating Model im Übrigen, einen Personalbereich zu einer agilen Arbeitsweise hinzuzuführen. ●