



## **Unzureichend zufrieden**

**Konsistente und steuerbare  
Kundenerfahrung gestalten –  
der Schlüssel zum HR-Erfolg**

# nieder

Wir alle haben sie – Erfahrungen! Wir machen uns ständig unser eigenes Bild von Erlebnissen und bewerten diese – ob im alltäglichen Leben mit unserer Versicherung, dem Mobilfunkanbieter, an der Supermarktkasse oder mit unserem eigenen Personalbereich: Wenn Fragen zu bestimmten Services oder Beratungsangeboten anstehen, begegnet man häufig komplizierten und langwierigen Abläufen, die viele Informationen erfordern und selten eine schnelle Antwort auf das Anliegen bieten. Im Folgenden möchten wir Sie auf eine Erfahrungsreise mitnehmen: Zwei beispielhafte HR-Situationen sollen aufzeigen, wie sich Erfahrungen mit dem Personalbereich gestalten können. Anschließend gehen wir darauf ein, wie sich die Reputation der HR-Abteilung langfristig strukturiert verbessern lässt. →

Der HR-Bereich sieht sich häufig mit der Tatsache konfrontiert, dass Kunden mit der Arbeit der Personalabteilung nur unzureichend zufrieden sind. Dem HR-Bereich wird nur in wenigen Fällen zugetraut, für die zukünftigen Herausforderungen des Geschäfts gewappnet zu sein. Dies wird auch in der Deloitte-Human-Capital-Trend-Umfrage 2014 belegt. Knapp die Hälfte (45,6 %) der HR-Kunden gibt an, dass ihr eigener Personalbereich nicht in der Lage ist, auf Trendänderungen und neue Herausforderungen zeitnah zu reagieren. HR-Experten beurteilen sogar die eigene Agili-

#### DIE AUTOREN

##### HENDRIK SCHMAHL ▶

ist seit 14 Jahren in der Beratung tätig mit dem Schwerpunkt auf internationalen HR-Transformationen. Er ist bei Deloitte in Berlin leitend im Bereich „HR-Transformationen“ tätig und führt den Spezialbereich „HR Strategie und Transformation Roadmap“ in Deutschland.



##### CATHRIN CHRIST ▶

berät seit vielen Jahren Kunden in HR-strategischen und organisatorischen Fragestellungen. Bei Deloitte in Frankfurt am Main ist sie als Managerin im Bereich „HR Strategie und Transformation Roadmap“ tätig.



##### MARION DEWENTER ▶

verfügt über langjährige Erfahrungen in der Konzeption, Implementierung und Optimierung von HR Operations.



tät rund 13 Prozent besser. Dieser Fakt wird jedoch nicht nur in Studien unterstrichen – auch in vielen Kundensituationen und -interaktionen, welche täglich mit der Personalabteilung stattfinden, kann man dies beobachten. Im Folgenden soll dies mithilfe von zwei – zugegebenermaßen überzeichneten – Beispielen illustriert werden.

## BEISPIELSITUATIONEN

**1. Kundensituation: Abrechnungsunstimmigkeiten** Ein Mitarbeiter hat eine Frage zu seiner Entgeltabrechnung; hier – im klassischen Beispiel – wurden Zulagen nicht mit dem monatlichen Entgelt ausgezahlt.

**Auf Antwortsuche im HR-Portal:** Zunächst gibt es im bekannten unternehmensweiten HR-Portal unter dem Stichwort „Zulagen“ einige allgemeine Informationen, die jedoch nur Aufschluss geben, wann welche Zulagen welcher Mitarbeitergruppe zustehen. Der Mitarbeiter wird gebeten, in den Employee Self Services (ESS) nachzuschauen, ob er der entsprechenden Mitarbeitergruppe angehört. Ein Link führt auf ein vollkommen neues System in anderem Design. Leider bleibt hier die Suche nach der Mitarbeitergruppe erfolglos. Dem Mitarbeiter bleibt nur noch die Möglichkeit, das Telefon in die Hand zu nehmen und den HR-Bereich anzurufen.

**Lösungsfindung durch den Anruf im Personalbereich:** Eine automatische Bandansage des neuen HR Service Center heißt den Kunden willkommen und bittet um die Angabe der Personalnummer. Diese hat der Mitarbeiter jedoch nicht zur Hand und wartet daher eine gefühlte Ewigkeit, bis der nächste freie HR-Mitarbeiter den Anruf entgegennimmt. Der HR-Ansprechpartner fragt nach Namen und Abteilung und nimmt die Anfrage freundlich entgegen, hat aber leider zu diesem spezifischen Fall keine Antwort parat. Es wird ein Ticket eröffnet, und ein Rückruf erfolgt später. In anderen Fällen wird der HR-Mitarbeiter direkt zu einem Abrechnungsexperten durchgestellt.

**Klärung des Anliegens:** Der Experte erläutert in seinem Fachjargon – für den Mitarbeiter jedoch wenig verständlich – den Vorfall: Aufgrund der Systemumstellung und Problemen mit technischen Schnittstellen wurden die Zulagen versehentlich nicht ausgezahlt. Der Abrechnungsexperte informiert den Mitarbeiter, dass im nächsten Monat eine Korrekturabrechnung erfolgt und die Zulagen rückwirkend ausgezahlt werden.

Noch komplexer werden die Erfahrungen im Beratungskontext, bei dem Führungskräfte auf ihr Problem eine klare Antwort und Lösungsvorschläge wünschen:

##### 2. Kundensituation: Standort-Verlagerung einer Produktionsstätte

In den vergangenen Monaten hat der Vorstand eines Unternehmens beschlossen, einen Produktionsstandort zu verlagern. Die Führungskraft der neuen und alten Produktionsstätte bittet um einen Termin bei ihrem Personalreferenten oder HR Business Partner, um zu verstehen, welche personalrelevanten Implikationen diese Verlagerung birgt: Stellen müssen abgebaut und neu besetzt werden. Folgende Lösungen werden der Führungskraft im Termin angeboten:

**Stellenbesetzung:** In dem Termin wird die Führungskraft lange und ausführlich über den operationalen Personalbeschaffungsprozess informiert und gebeten, die gewünschten Stellenprofile via Manager Self Services an den Personalbereich zu senden. Außerdem wird darauf hingewiesen, dass bei neuen Stellenbewertungen das HR-Kompetenzzentrum eingebunden werden muss. Zusätzlich stößt der HR-Berater eine Diskussion über Entwicklungspotenziale der bestehenden Mitarbeiter entlang des neuen unternehmensweiten Kompetenzmodells an, ohne jedoch klare Entwicklungsmaßnahmen aufzuzeigen – dies muss die Führungskraft für sich entlang der Geschäftsbedürfnisse eigenständig festlegen.



Nur etwa die Hälfte der in der Deloitte-Human-Capital-Trend-Umfrage 2014 befragten HR-Kunden zeigte sich mit ihrem eigenen Personalbereich zufrieden. Vor allem die Reaktionen auf Trendänderungen und neue Herausforderungen wurden bemängelt.

**Abbau:** Zusätzlich bekommt die Führungskraft ein ausführliches persönliches Training über arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen zum Stellenabbau.

## ERSTE SCHLÜSSE

Bei näherer Betrachtung dieser konstruierten HR-Kunden-erfahrungen lassen sich erste Schlüsse ziehen:

- ▶ Erfahrungen oder die sogenannte „HR Customer Experience“ finden immer und in jeder noch so kleinen Interaktion mit HR statt – die Kernfrage hierbei: „Wie wird HR wahrgenommen?“
- ▶ Das Ergebnis der Personalarbeit stimmt meistens in Summe, wird jedoch nicht als positiv wahrgenommen, weil der Weg „mühsam“, „kompliziert“ und „bürokratisch“ war.



- ▶ Ansprüche und Erwartungen an die Personalabteilung sind je nach Kundengruppe sehr unterschiedlich, und aus diesem Grund braucht HR für jedes Bedürfnis schnelle, leicht verständliche und nutzbringende Kompetenzen sowohl für transaktionale Themenstellungen als auch für maßgeschneiderte, persönliche und im Alltag unterstützende Angebote für Beratungssituationen, ergänzt um operative Instrumente.
- ▶ So wie die Ansprüche an Unternehmen und Organisationsmodelle steigen, verändern sich auch die Erwartungen an HR – hin zu einem professionellen Partner.
- ▶ HR Customer Experience wird nicht nur durch eine einmalige Begegnung geprägt, sondern festigt sich durch eine Aneinanderreihung von Erfahrungen und Ereignissen oder durch mitgeteilte Meinungen von anderen.

In den letzten Jahren zeichnet sich nicht nur im klassischen „Kundenmanagement“, sondern auch in HR-Abteilungen der Trend ab, die Erfahrung mit dem Kunden und somit die Customer Experience strukturiert und wohlüberlegt anzugehen.

**Der Weg zur Customer Experience** Eine professionelle Gestaltung erfordert die Entwicklung einer Experience Vision und eine bewusste Ausgestaltung der Interaktionspunkte pro Kundengruppe sowie deren ganzheitliche Umsetzung durch HR. Jeder Mitarbeiter und jede Führungskraft hat Erfahrungen mit der Personalabteilung und bildet sich eine eigene Meinung über sie. Tendenziell sind diese Erfahrungen und Meinungen negativ belegt. Die Verbesserung beziehungsweise eine positive Veränderung ist erfahrungsgemäß komplex. Unternehmen, die sich an diese He-

## Customer Experience

Der Begriff hat einen englischen Ursprung und wird in der gängigen Praxis mit Kundenerfahrung oder Kundenerlebnis übersetzt. Darunter werden alle Interaktionen verstanden, die ein Kunde mit einem Unternehmen und dessen Produkten hat. Die Ausprägung der Kundenerfahrung reflektiert das Bild, welches ein Kunde von dem Unternehmen und dessen Leistungsspektrum hat.

Quelle: In Anlehnung an Bruhn, M. (2001): Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen, München

erausforderung wagen, verfolgen dabei meist einen ganzheitlichen Ansatz (vgl. Abb.).

Jeder Kunde verbindet Interaktionen und Erlebnisse mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen und entwickelt daraus ein individuelles Bild von HR (die implizite Marke von HR). Zur erfolgreichen Verbesserung der Wahrnehmung ist es kritisch, die Kundenerfahrung bewusst zu beeinflussen, um das gewünschte Bild von der HR-Abteilung zu erzielen. Auf Basis der expliziten HR-Marke sollte definiert werden, wie HR in Kundensituationen wahrgenommen werden soll – freundlich und geduldig oder schnell und pragmatisch oder kompetent und ausführlich oder...

## IMPLIZITE UND EXPLIZITE MARKE

### PHASE 1:

#### Definition der Customer Experience Vision und Dimensionen

Die wesentliche Aufgabe der Customer Experience Vision ist es, die gewünschte Wahrnehmung von HR zu definieren und den Kunden anschließend stringent zu transportieren. Des Weiteren ist es essenziell, sich zu Beginn der Definition einer Customer Experience Vision bewusst zu sein, welche Dimensionen zur Beeinflussung der Erfahrung beitragen. Diese Dimensionen können als die „Erfahrungsanker“ verstanden werden. Typischerweise werden die folgenden Dimensionen dabei betrachtet:

- ▶ **HR-Verhalten und Engagement:** Der persönliche Kontakt prägt die Erfahrung mit HR in sehr intensiver Weise. Aus diesem Grund ist es erfolgskritisch, gewünschte Verhaltensweisen bei den HR-Mitarbeitern zu definieren und ihre unterschiedlichen Rollen, die richtigen Kompetenzen und das richtige Selbstverständnis zu ermöglichen.
- ▶ **HR-Prozesse und Produkte:** Schon heute glänzen viele Personalabteilungen durch ihre hochwertigen Produkte und Prozesse. Diese sind ein essenzieller Teil für eine positive Wahrnehmung. Wenn jedoch der Prozess von der Anfrage eines Produkts bis zu dessen Erhalt wenig kundenorientiert ausgestaltet ist, wird alleine die gute Qualität nicht überzeugen können.
- ▶ **HR-Technologien und äußeres Erscheinungsbild:** In Nahrungsfragen ist häufig der Satz bekannt: „Das Auge isst mit!“ Gleiches gilt auch für HR. Es ist wichtig, nicht nur am Verhalten der HR-Mitarbeiter zu arbeiten, sondern einen ganzheitlichen visuellen Eindruck zu vermitteln. Dabei ist es wichtig, das Erscheinungsbild der verschiedenen Systeme anzugleichen und zu einer Erfahrung werden zu lassen.
- ▶ **HR-Sprache:** Die arbeitsrechtliche, HR-spezifische Sprache kann teilweise interpretierbar oder funktional und technisch sein. Aus diesem Grund sollte vorab gut geprüft werden, wie HR schriftlich und mündlich auftreten möchte. Dies beeinflusst direkt die Erfahrung und das Bild, das sich Führungskräfte und Mitarbeiter von der Personalarbeit machen.

Die Dimensionen alleine reichen nicht aus: Es sollte definiert werden, wie diese ausgeprägt und gelebt werden sollen. Beispielsweise empfiehlt es sich in Bezug auf unser Praxisbeispiel, das Verhalten und die Rolle des HR Business Partner zu schärfen.

## PROFIL SCHÄRFEN

Der Kunde benötigt keine Erläuterung des operativen Prozesses, sondern eine qualifizierte Beratung auf einer partnerschaftlichen Ebene. Im Falle des Kundenmitarbeiters, der während der

Suche nach Informationen auf eine andere Plattform geleitet wurde, sollte hier die weiterführende HR-Technologie das gleiche Erscheinungsbild und kundenfreundliche Handhabung aufweisen wie die bereits bekannten Medien, um ein positives Gesamtbild zu generieren.

**PHASE 2:**  
**Identifikation der Kundengruppen und Interaktionspunkte**

HR bedient unterschiedliche Kunden. Um deren Bedürfnisse in der Ausgestaltung der Dimensionen zu berücksichtigen, müssen Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen in Kundengruppen segmentiert werden. Neben der klassischen Segmentierung – Führungskraft und Mitarbeiter – gehen viele Unternehmen dazu über, auch hier nochmals nach Bedürfnissen, Geschäftsmodellen oder Stellenprofilen

**PHASE 3:**  
**Erstellung einer Touchpoint-Landkarte und Ableitung von Maßnahmen**

Die Interaktionspunkte mit den verschiedenen Kundengruppen gilt es nun zu operationalisieren und auf Basis der definierten Zielausprägung der Dimensionen, Maßnahmen und Tools abzuleiten. Wurde in der Customer Experience Vision festgelegt, dass HR alle seine Kunden mit standardisierten Texten am Telefon begrüßt, so sollte festgelegt werden, wie dies im Alltag stattfinden soll – zum Beispiel durch die Erstellung von Standardtextmodulen und -sätzen. Hat HR ein bestimmtes Verhalten definiert, so können beispielsweise Kompetenzmodelle das persönliche Verhalten von HR-Mitarbeitern beeinflussen. Im Falle der spezifisch definierten Dimensionsausprägung „äußeres Erscheinungsbild“ kann beispielsweise das Layout des HR-Portals oder des Gehaltsabrechnungsformulars abgeleitet werden.



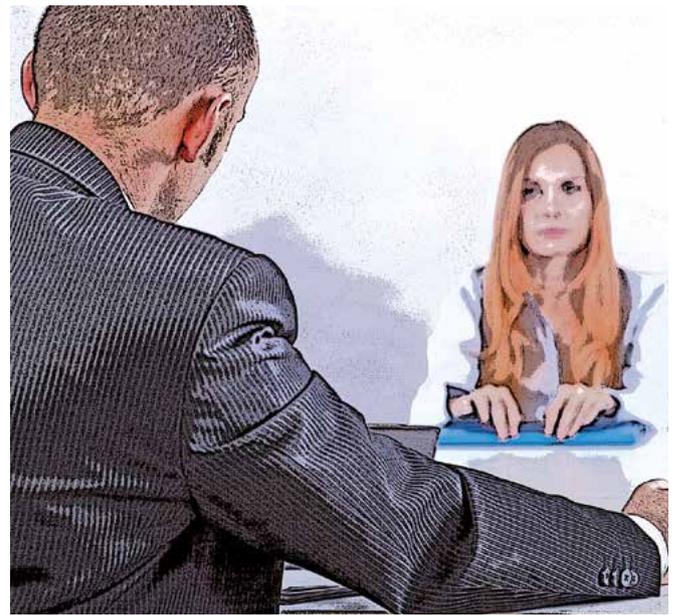
zu differenzieren. Diese Differenzierung ist notwendig, um die Vision den Kundenbedürfnissen entsprechend zu operationalisieren und auf die Interaktionspunkte zu transportieren. Alle möglichen Interaktionspunkte zwischen Kunde und HR müssen identifiziert werden und können in einer Touchpoint-Landkarte (Matrix aus Kunde und Interaktionspunkten) zusammengefasst werden. Hierbei eignet sich zur Identifikation die HR-Prozess- oder Produktlandkarte, der gesamte Kundenlebenszyklus oder das eigene HR-Geschäftsmodell. Die Identifikation der Punkte, an denen Kunden HR wahrnehmen, ist demnach vielfältig. Zu Interaktionen können sowohl persönliche Kontakte mit HR-Rollen als auch die Verwendung von HR-Technologien oder der Erhalt von Produkten zählen, wie zum Beispiel Entgeltabrechnungen oder Bescheinigungen.

**PHASE 4:**  
**Erstellung einer Implementierungsplanung und Umsetzung**

Für die Implementierungsplanung werden alle abgeleiteten Maßnahmen auf eine Zeitachse gelegt und Verantwortlichkeiten übertragen. Die benannten Personen haben die Aufgabe, die Maßnahmen entsprechend der Zielausprägung der Dimensionen zu gestalten und in das HR-Modell zu implementieren. Die Sicherstellung, dass umgesetzte Maßnahmen auch von HR-Mitarbeitern angenommen und gelebt werden, ist ebenfalls Teil der Umsetzung. Zu Beginn der Implementierungsphase ist eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit zu empfehlen, um am Ende der Phase messen zu können, ob die richtigen Maßnahmen angestoßen wurden und ihre gewünschte Wirkung zeigen. Auch wird empfohlen, bereits in der Implementierungs-Roadmap die langfristige Stabilisierung der positiven Erfahrung mitzudenken.

Die Entwicklung und Implementierung der Customer Experience für alle Zielgruppen ist kein einmaliges Thema. Um dauerhaft eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen, sollte „Customer Experience“ zum Dauerauftrag für HR werden: Ein klares HR-Erscheinungsbild und Wertversprechen (HR Brand) entlang der Customer Experience Vision erfordern eine konsequente und regelmäßige Evaluierung der Interaktionspunkte und der Kundengruppen – auch unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie. Regelmäßiges Kundenfeedback und das Ableiten entsprechen-

demnach wichtig, alle HR-Akteure innerhalb des Modells zu berücksichtigen, um ein positives Gesamtbild zu erzielen. Ein großer Teil der Maßnahmen wird sich auf das Service Center beziehen, da hier rund 80 Prozent der Interaktionspunkte mit den Kundenmitarbeitern liegen – aber auch die lokalen Mitarbeiter, die HR-Referenten und Business Partner müssen einbezogen



Um nicht als „kompliziert“ oder „bürokratisch“ wahrgenommen zu werden, braucht HR schnelle, leicht verständliche und nutzbringende Kompetenzen für transaktionale Themenstellungen und für maßgeschneiderte Angebote.

der Maßnahmen sind wichtig, um kontinuierlich möglichen Abweichungen zur gewünschten Wahrnehmung von HR frühzeitig entgegenzusteuern, bevor sich ein ungewolltes Bild bei den Kunden festigt.

Die laufende Weiterentwicklung und Befähigung der HR-Mitarbeiter in ihrem Verhalten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn nur mit den entsprechenden Kompetenzen können sie ihre Rollen korrekt ausführen. HR-Ansprechpartner mit direktem Kundenkontakt (HR Business Partner, Service-Mitarbeiter oder lokaler „klassischer“ Personalreferent etc.) haben eine wesentliche Multiplikatorenwirkung des HR-Bilds auf die Kunden. Aus diesem Grund wird die Weiterentwicklung der Kompetenzen zur zentralen Aufgabe mit dem Ziel, die Reputation von HR insgesamt zu verbessern.

Grundsätzlich wird HR als Ganzes wahrgenommen und bewertet. Eine differenzierte Einschätzung verschiedener HR-Akteure wird nicht vorgenommen. Es ist bei der Maßnahmenplanung

werden, da sie ebenso das „Gesicht“ von HR prägen.

**Fazit:** Der wahrgenommene Erfolg der HR-Funktion kann auch am Grad der Kundenzufriedenheit gemessen werden. Wesentliche Erfolgsfaktoren hierbei sind die richtigen Rollengerüste im HR-Modell sowie die richtigen Infrastruktur-Elemente und -Instrumente. Um langfristig die Reputation von HR positiv zu beeinflussen, ist die konsequente Arbeit am Selbstverständnis, dem Wertversprechen und somit der Ausgestaltung der Kundenerfahrung jedoch essenziell. So kann HR als wertschöpfender, unterstützender und strategischer Partner für das Gesamtunternehmen akzeptiert zu werden. ●