



Foto: © Robert Kneschke – stock.adobe.com

Human first!

Durch Menschenzentrierung zum Unternehmenserfolg

Wer seine Kunden begeistern möchte, braucht begeisterte und motivierte Mitarbeiter. Doch wie kann es gelingen, Menschenorientierung in den Fokus aller Aktivitäten eines Unternehmens zu stellen? Um diese Frage geht es in diesem Beitrag.

von Tim Alexander

Die Beziehung zwischen Menschen und Unternehmen ist brüchig geworden. Immer mehr Kunden können sich nicht nur vorstellen, Unternehmen den Rücken zu kehren, sondern tun dies auch. Die Hochkonjunktur von Themen wie „Dienst nach Vorschrift“ und „innere Immigration“ (Silent Quitting) sowie Überforderung und Perspektivlosigkeit am Arbeitsplatz (Burnout) legt nahe, dass diese Tendenz auch in Belegschaften kritische Wirksamkeit erlangt hat. Und sich bei der Gewinnung neuer, junger Talente ebenso manifestiert. Recruiter

können ein Lied davon singen. Gerade die Generation Y steht dem etablierten Berufsleben und den hergebrachten Karriereperspektiven und Werdegängen insbesondere in Großunternehmen skeptisch gegenüber. Sie sucht Sinn, Selbstverwirklichung und Erfüllung und ist von Recruitern immer schwieriger zu überzeugen.

Nun ist die alte Welt der Sicherheit lange vorbei. Vielleicht hat sie nie bestanden. Denn Unsicherheit und Veränderung sind Grundbedingungen unseres Lebens und Arbeitens. Immer schon gewesen. Doch scheinen unter den Bedingungen der VUCA-Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Uneindeutigkeit gekennzeichnet ist, Veränderungsdruck,

Veränderungstiefe und Veränderungsgeschwindigkeit Dimensionen angenommen zu haben, die zu einer neuen, andersartigen Kritikalität und Dringlichkeit führen. Entsprechend sind von iterativen Veränderungen kaum Entlastungen oder wirklich zukunftsweisende Impulse zu erwarten, die Unternehmen helfen können, ihre beschädigte Beziehung zu den Menschen zu heilen, zu stärken oder neu zu etablieren. Es ist ein Paradigmenwechsel erforderlich. Notwendig ist, den Menschen in den Mittelpunkt unternehmerischen Denkens und Handelns zu stellen. Dies ist ein ethisches und ein betriebswirtschaftliches Erfordernis. Denn Unternehmen, denen dies nicht gelingt, geht die License

to Operate abhanden, sie vergeben ihre Zukunftschancen, ihre Erfolgsaussichten sind mau. Schließlich brauchen Unternehmen Menschen, doch Menschen nicht zwangsläufig Unternehmen. Wenn dieser Groschen gefallen ist, ist klar, dass am menschenzentrierten Umbau von Unternehmen kein Weg vorbeiführt. Es gilt: Human First! Und zwar nicht nur hier und da, wo scheinbar Menschen- und Kundenverständnis besonders erforderlich erscheinen. Der menschenzentrierte Umbau ist nicht auf einzelne Funktionen zu begrenzen. Er betrifft das Unternehmen in Gänze. Als Herausforderung und Chance.

Human First stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Dies ist zuerst der Mitarbeiter. Ihn gilt es zu befähigen und in eine selbstverantwortliche Position zu versetzen. Dies erfordert, die tradierte Führungspyramide auf den Kopf zu stellen. Die Position der Führungskraft ist dabei immer noch an der Spitze. Allerdings ist die Spitze nicht oben, sondern unten. Die Pyramide, die auf dem Kopf steht, weist der Führungskraft einen anderen als den üblichen Platz zu. Wir sehen das Bild des dienenden Menschenführers. Er ist der Leader, der den Mitarbeitern und dem Unternehmen dient, indem er unterstützt, möglich macht, Steine aus dem Weg räumt und coacht. Dieser Leader handelt im Bewusstsein, dass es die Menschen im Unternehmen sind, die den Erfolg des Unternehmens ausmachen.

Perspektivenwechsel notwendig

Beim Bild der Führung oder vielmehr der Pyramide, die auf dem Kopf steht, geht es schlicht darum, einen Perspektiven-

wechsel zu thematisieren, der ein anderes Führungsdenken und damit ein modernes Führungssystem in den Blickpunkt rückt, das agiles, eigenverantwortliches Arbeiten in Teams möglich macht. Traditionell haben wir es bei Führung mit einer Befehlskette zu tun, die von oben nach unten gerichtet ist. In einer solchen Struktur haben Mitarbeiter wenig oder gar keine Eigenverantwortung, kaum Handlungsspielraum und wenige Freiheiten. Beim Prinzip der umgekehrten Führungspyramide haben

verläuft, muss das Management lernen, den Mitarbeitern zu vertrauen und bereit sein, Autorität mit ihnen zu teilen.

Gelingt dieser Wandel im Selbst- und Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern, wird eine neue Ablauforganisation möglich, die den menschenzentrierten Umbau von Unternehmen befördern kann. Sie folgt der Methode Hear-Create-Deliver-Measure, einem Operating Model, das Mitarbeitern an die Hand gegeben werden kann. Es ist ein

„Unternehmen brauchen Menschen, doch Menschen nicht zwangsläufig Unternehmen.“

Mitarbeiter eine größere Autonomie, weil sie Teil eines prozessorientierten Ablaufs sind, in dem sie frei arbeiten dürfen. Ihr Spielraum ist definiert.

Diese Art von Hierarchie kann in vielen Fällen zu einer viel flexibleren und effektiveren Organisation führen. Damit die Umstellung auf die umgekehrte Pyramide funktionieren kann, müssen Führungskräfte bereit sein, konsequent Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter zu verlagern. Unabhängig von den Ressourcen, die die Mitarbeiter benötigen, um die für die Umstellung erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, sollte die Führungsebene die Fähigkeiten den Mitarbeitern vermitteln. Führungskräfte sollten auch Mitarbeiter coachen und beraten, wenn sie lernen, sich ihrer neuen Rollen und Aufgaben anzunehmen. Damit der Wandel erfolgreich

Human-Centered-Design-Toolkit. Dieses Toolkit ebnet den Weg, den Kunden auf seiner Customer Journey zu begleiten – sprich, End-to-End-Abläufe zu ermöglichen beziehungsweise abzubilden. Das eigentlich Originelle oder Ungewöhnliche an der HCD-Methode (Human-Centered-Design-Methode) ist: Der Innovationsprozess ist wichtiger als die Idee. Das Organisationsmodell „Hear – Create – Deliver – Measure“ strukturiert die Zusammenarbeit in der menschenzentrierten Unternehmung und ist eines der populären „Design Thinking“-Frameworks.

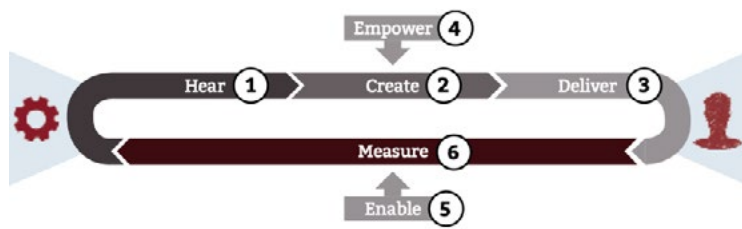
„Hear“ ist die Phase, in der ein tiefgreifendes Verständnis für die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen entwickelt wird. Dabei sind die Strategen besonders gefragt. Es heißt nicht zufällig Verständnis. Ohne verstehen kein Verständnis und ohne hören kein Verstehen. Es gilt, wichtige Informationen über das, was für die Menschen in der Gesellschaft, in der Kundschaft (inkl. Ex-Kunden) und für die Menschen im Unternehmen wichtig und sinnvoll ist, zu erheben und zu verstehen. Aus dem, was in der „Hear-Phase“ zusammengetragen wird, entsteht die Blaupause für alles Folgende.

Aus den Ergebnissen der „Hear-Phase“ werden im „Create“-Modus erste Lösungen entwickelt. Kernherausforderung

Grafik: ©HR Pioneers



Die Pyramide steht Kopf: Kundenzentrierte Organisationsstrukturen schaffen.



End-to-End-Ablauf Hear-Create-Deliver-Measure.

dabei ist, mit den Lösungen ins „Relevant Set“ der Kunden zu gelangen. Wie Produkte, Dienstleistungen und Services und werblicher Auftritt sowie die Unternehmenskommunikation ausgerichtet sind. Wie Kundenerlebnisse designt werden. Wie Mitarbeiter dabei mit Stolz erfüllt werden können. Die Arbeit in dieser Phase ist getrieben von Hypothesen, die möglichst rasch validiert werden sollten. Möglicherweise müssen Optimierungsschleifen gedreht werden, bis erste erfolgversprechende Lösung vorliegen.

In der dritten Phase „**Deliver**“ geht es darum, zu liefern – und zwar an den Kunden. Doch wie gesagt müssen in der Regel vorab Iterationen durchlaufen werden, bis es im „**Deliver**“ in die Realisierung gehen kann. Dazu werden die in „**Create**“ entwickelten Lösungen, die am sinnvollsten erscheinen, tangibel, also greifbar gemacht. Konkret heißt das, die Lösung wird für den Kunden erfahrbar und erlebbar. Ziel ist zu beobachten, ob die Lösung erfolgreich ist oder nicht. Dabei werden alle Informationen gesammelt, die darauf hinweisen, ob ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Service beständig ausgeliefert werden kann oder ob Modifikationen erforderlich sind. Im ersten Fall wird das Produkt oder die Dienstleistung finalisiert und dann gelauncht. Im anderen Fall wiederholt sich der Prozess so lange, bis die Lösung sitzt.

Das Ende des Ablaufprozesses markiert den Beginn der „**Measure-Phase**“. Es geht darum, zu klären, was im Ablaufprozess funktioniert hat und was nicht. Welche Zahlen, Daten, Fakten verändern sich durch die eingeleiteten Maßnahmen und wie haben diese auf Ziele und KPIs eingezahlt? Die Performance im Markt und das Budget im Unternehmen sind kausal

mit den im Ablaufprozess angestoßenen Handlungen verknüpft. Diese Analyse wird „gehört“, um den Prozess mit „**Hear!**“ erneut zu starten und so einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu etablieren.

„Hear-Create-Deliver-Measure“ setzt voraus, klar zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden. Unter Aufbauorganisation verstehen wir die statische Organisationsstruktur, unter Ablauforganisation die Gestaltung des Arbeitsprozesses, der dynamisch ist. Die Aufbauorganisation muss sich streng nach der Ablauforganisation ausrichten. Sie legt lediglich die Rahmenbedingungen fest, es geht dabei um die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen und das Bilden von Bereichen, Fachbereichen, Abteilungen und Teams. Die Ablauforganisation regelt dagegen die Arbeits- und Informationsprozesse innerhalb der Aufbauorganisation. Das betrifft erstens die **Ordnung des Arbeitsinhaltes** und zweites die **Ordnung der Arbeitszeit** sowie drittens die **Ordnung des Arbeitsraums**.

Digital alleine reicht nicht!

Digitalität und hybrides Arbeiten dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, wie wichtig der Arbeitsraum ist, also der physische Ort der Arbeit. Es scheint simpel: Für die Menschenorientierung im Marketing müssen Mitarbeiter auch menschenorientiert arbeiten können. Sie müssen kooperieren und interagieren und regelmäßig auch persönlich mit anderen Menschen zusammenkommen und sich austauschen. Dazu benötigen sie nicht nur eine Art von Führung, die maximalen Raum für Kreativität und Entfaltung ermöglicht. Sie benötigen ebenso eine Umgebung, die eine offene Art der Kommunikation, des Redens und

des Zuhörens möglich macht. Eingekapselt hinter verschlossenen Bürotüren wird das nichts, auch fern der Kollegen kann es schwierig werden. Denn der oft nicht greifbare zwischenmenschliche Aspekt ist nicht zu unterschätzen. Und dazu muss man sich auch treffen und in die Augen schauen können. Büros erleichtern die soziale Interaktion zwischen Menschen und ermöglichen es, Netzwerke aufzubauen, gemeinsam zu arbeiten und zu lernen, Vertrauen zueinander zu entwickeln, Ideen auszutauschen und eine Kultur der Gemeinschaft zu formen. Sozialpsychologen sprechen von Proximity- oder Nähe-Effekt. Der folgt einer einfachen Logik: Sobald sich Menschen physisch im selben Raum aufhalten, nehmen die Möglichkeiten sozialer Interaktionen zu – und damit auch deren Effekte.

Neue und alte Arbeitsformen

Trotz oder gerade aufgrund der digitalen Vernetzung besteht in modernen Büros ein erhöhter Raumbedarf für flexible, schnelle und persönliche Kommunikation von Mensch zu Mensch. Neben der Manufaktur als Beispiel für eine neue alte Arbeitsform, in der kleinere Mitarbeiter-einheiten im direkten sozialen Miteinander menschenorientierte und oft sogar maßgeschneiderte Lösungen entwickeln, lassen sich noch weitere Arbeitskonzepte und diverse aktuelle Formen von Workspaces zu inspirierenden und zeitgemäßen Kreativstätten ausgestalten. Dabei werden starre Bürokonzepte von flexiblen Konzepten abgelöst, weil Mitarbeiter themenbezogen in unterschiedlichen Projektteams unterwegs sind. Und unterwegs darf wörtlich genommen werden, denn nur bewegliche, unkonventionelle Raumlösungen, die ein flexibles und produktives Arbeiten möglich machen, können Mitarbeitern adäquate, wechselnde Arbeitsumgebungen bieten und je nach Auftrag und Tätigkeit ein unterstützendes Arbeitsumfeld schaffen.

Coworking-Spaces, Räume für konzentriertes und fokussiertes Arbeiten (Silent Rooms) und High-Tech-Kommunikationsräume werden das Bild einer zukünftigen Bürolandschaft prägen, in der Formen



der Zusammenarbeit wie agiles Arbeiten stattfinden. Dabei können die unterschiedlichsten Zonen im Unternehmen genutzt werden. Ob Mittelzonen, Begegnungszonen in Gangbereichen, Projekträume, Working Cafés, Lounges oder Bibliotheken: Gestalterisch ist erlaubt, was nutzt und gefällt. Eine Emotionalisierung ist ausdrücklich erwünscht. Auch Arbeitsformen wie Home-Office, Co-Working, Flexible Seating und Desk Sharing beeinflussen die Gestaltung moderner Bürowelten.

Human First ist also multidimensional: Es überwölbt die Unternehmens- und Führungskultur ebenso wie die Aufbau- und Ablauforganisation, die Gestaltung von Arbeitsbereichen, die Organisation von Arbeit durch den Einsatz neuer, agiler Arbeitsmethoden, flankiert durch erforderliche Software und Kommunikations-Tools. Entsprechend sind das Problem bei der Umsetzung von Human First die Probleme – ihre Anzahl, ihre Vielfalt, ihre Interdependenzen. Denn am Ende läuft es auf eine radikale Neuausrichtung der Unternehmensrealität hinaus. Und ein, einmal gestartet, kaum aufzuhaltendes Veränderungsmoment. In einem weitreichenden Transformationsprozess von Aufbau- und Ablauforganisation, der die operative Tätigkeit des Unternehmens nicht gefährden darf.

Wo und womit also anfangen? Die unbefriedigende Antwort: Es kommt darauf an. Zum Beispiel auf Opportunitäten, die

den Weg zur menschenzentrierten Unternehmensorganisation ermöglichen oder erleichtern. Stellenneubesetzungen, die Zusammenlegung oder Neuausrichtung von funktionalen Einheiten, besondere geschäftliche Herausforderungen, die grundlegende Veränderungen erfordern, sind solche Gelegenheiten genauso wie die Realisierung von Geschäftschancen, die ohne neue Unternehmenspraktiken nicht ergriffen werden können. Ebenso können Querschnittsthemen geeignet sein, wie bestimmte Prozesse oder Methoden. Denn diese stellen sich oftmals als abgegrenzt und somit handhabbar dar und ermöglichen gleichzeitig in der Breite Verbesserungspotential mit quantifizierbarer Wertschöpfung.

Agiles Arbeiten als Vehikel

Als ein gut geeigneter Startpunkt von Human First hat sich das Querschnittsthema agiles Arbeiten erwiesen. Zieht man in Betracht, wann agile Methoden erstmals kodifiziert wurden, scheinbar ein alter Hut. Der aber die Neuentdeckung lohnt, da Agilität das Schicksal der meisten Klassiker der Weltliteratur teilt: viel zitiert, wenig gelesen. Und so erstaunt es nicht, dass vielfach unter Agilität verstanden wird, Mitarbeiter herzhafte aufzufordern, mal aus dem Quark zu kommen und einen Zahn zuzulegen. Agiles Arbeiten zielt aber nicht auf Geschwindigkeit ab, auch wenn agiles Arbeiten zu kürzeren Umsetzungs-

zyklen führt. Wesenskern agiler Arbeitsmethoden ist die vollkommene Ausrichtung von Tätigkeiten auf den Nutzer und dessen Nutzung. Entsprechend kann Agilität ein Vehikel der Menschenzentrierung sein. Denn Nutzer sind Menschen.

Am Anfang der agilen Beschäftigung steht die genaue Kenntnis von Nutzerbedürfnissen und -erwartungen, denen sich ein Arbeitsteam auf Grundlage einer verinnerlichten Nutzerperspektive unter genauer Kenntnis der relevanten Geschäftsziele sowie der Zeit und Ressourcenausstattung selbstorganisiert nähert. Ein wesentliches Betriebsmittel dieser Arbeitsweise ist der fortlaufende, hierarchiefreie Diskurs um die beste Zielerreichung aus Nutzersicht unter Beachtung der eigenen funktionalen Rolle im Arbeitsteam. Dies setzt fähige und befähigte Arbeitskräfte voraus sowie Vertrauen und Zutrauen in diese von Unternehmensseite. Unmittelbar berührt dies zentrale Fragen der Unternehmens- und Führungskultur. Und schon befinden wir uns im Prozess „Hear-Create-Deliver-Measure“.

Obleich die Methoden des agilen Arbeitens ihren Anfang in der Softwareentwicklung und Programmierung haben, ist klar, das agile Arbeiten vielen anderen Unternehmensfunktionen ein enormes Potenzial bietet. Wie auch Human First. Es ist nicht begrenzt auf Unternehmensfunktionen, bei denen üblicherweise ein besonderes Menschenverständnis vermutet oder vorausgesetzt wird, wie dem Personalbereich, Marketing oder der Unternehmenskommunikation. Es ist vielmehr universell einsetz- und nutzbar. Und kann eine enorme Kraft für die erforderliche menschenzentrierte Weiterentwicklung von Unternehmen entwickeln.

Der Weg zu Human First führt von innen nach außen, egal ob ein Team, ein Bereich oder ein Unternehmen losgehen. Und er ist steinig. Denn nichts ist so schwer, wie sich selbst zu verändern. Aber dieser Weg ist aller Mühen wert. Weil er die Zufriedenheit aller Beteiligten erhöht und der Nutzen für alle Anspruchsgruppen unmittelbar erfahrbar und für das Unternehmen messbar ist. ■



„Kunde first - Human first! Kundenorientierung als Markenstrategie verstehen, Kunden teilhaben lassen, zuhören, fragen, verstehen“ – so beschreibt Tim Alexander (CMO/CXO der Deutschen Bank) den Weg zu einem menschlichen Kundenverständnis und zu einem Engagement der Marke für den Menschen. Auch beim Umgang mit Mitarbeitern plädiert er in seinem neuen Buch „Human first“ vehement für mehr Empathie und für mehr Menschlichkeit und positioniert sich gegen ein Bild von Menschen als Human-Ressources. Er will wirklichen Dialog, indem „Führung auf den Kopf gestellt“ wird und der Leader „seine Mitarbeiter auf ihrem Weg zum Ziel, den Purpose des Unternehmens zu erfüllen, begleitet“.

„Human first. Die neue Maxime für Kunde, Marketing und Geschäftserfolg“ ist als Hardcover erschienen bei Vahlen, 241 Seiten, ISBN: 978-3800668205