



Lernen neu gedacht

Die Evonik Technology & Infrastructure GmbH hat ihre Personalarbeit kundenorientierter aufgestellt. In einem Projekt nach dem Design-Thinking-Ansatz sind innovative Lösungen für die Lern- und Entwicklungslandschaft der Zukunft entstanden.

► Die Evonik Technology & Infrastructure GmbH ist Teil von Evonik und liefert integrierte Servicedienstleistungen rund um den Betrieb chemischer Produktionsanlagen. Als Serviceunternehmen ist der Erfolg in besonderem Maße vom Know-how seiner Mitarbeiter abhängig. In der Folge hat das Unternehmen einen hohen Bedarf an innovativen Weiterbildungsangeboten für Führungskräfte und Mitarbeiter. Besondere Herausforderung hier: Die verschiedenen Entwicklungsmöglichkeiten müssen mit Blick auf die

Service Design und Design Thinking

Service Design und Design Thinking verbindet eine gemeinsame Denkweise: Man denkt und entwickelt Lösungen vom Kunden her. Auch die Methoden ähneln sich. Allerdings kommt Design Thinking vor allem aus der Produktentwicklung, während Service Design zunächst auf die Gestaltung von Dienstleistungen zielt. Es geht jedoch noch weiter: Service Design befasst sich mit allen Aspekten des Kundenerlebnisses und der Wertschöpfung, also auch mit Produkten und internen Prozessen.

unterschiedlichen internen Kundengruppen ein hohes Maß an Individualität aufweisen. Mitarbeiter aus der technischen Instandhaltung haben andere Bedürfnisse als solche aus der Verfahrensentwicklung. Berufseinsteiger benötigen ein anderes Angebot als erfahrene Führungskräfte et cetera.

Neben den wichtigen Themen Weiterbildung und Entwicklungsförderung ist auch der Faktor Wissensverlust ein entscheidender Auslöser. Mitarbeiter sammeln zum Teil über viele Jahre Know-how, Erfahrung und Expertenwissen an, das aber zum Beispiel aufgrund des demografischen Wandels verloren geht. Weiterhin strebt Evonik Technology & Infrastructure danach, wirksame Initiativen zu implementieren, um den Wissenstransfer zu optimieren.

Zukunftsorientiertes Lernen und Entwickeln

In einem Projekt zur zukunftsorientierten Gestaltung der Lern- und Entwicklungslandschaft hat sich das Unternehmen gemeinsam mit der Unternehmensberatung Kienbaum der Herausforderung gestellt, in einem dynamischen und partizipativen Prozess wirksam adressierte Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu erarbeiten und zu implementieren, um so die Personalentwicklung und das Wissensmanagement kunden- und zukunftsorientiert aufzustellen.

Diese Kunden- und Zukunftsorientierung bildet das Zentrum einer sehr aktuellen und deutlich allgemeineren Herausforderung, vor der Unternehmen, so auch Evonik Technology & Infrastructure, heute stehen. Häufig wird in diesem Zusammenhang von der VUCA-Welt gesprochen, die sich durch ihre Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (englisch: complexity) und Mehrdeutigkeit (ambiguousness) auszeichnet. In dieser VUCA-Welt müssen Unternehmen ihre Strategieziele von der Maximierung des Shareholder Values auf die Maximierung der Kundenzufriedenheit übersetzen. Dies ist nur möglich, wenn starre hierarchische Strukturen zugunsten selbstorganisierter, agiler Teams abgeschafft werden und die Bürokratie dynamischeren Vorgehensweisen weicht. Damit geht auch ein Wertewandel einher: Die Qualität von Arbeit wird nicht mehr ausschließlich mittels Effizienzmaßen gemessen, sondern durch ein breites Set an Kriterien, wie zum Beispiel die Innovativität und Disruptivität, bewertet.

Dieser Entwicklung unterliegen nicht nur Unternehmen als Ganzes, sondern auch Abteilungen, die Services für interne Kunden anbieten. Insbesondere die HR-Abteilungen stehen vor einer großen Herausforderung. Sie müssen ihrer neuen Rolle gerecht werden, indem sie die Zufriedenheit ihrer Kunden maximieren und gleichzeitig die Wirkung auf das Geschäft erhöhen.



Foto: Evonik Industries AG

Als integraler Bestandteil von Evonik unterstützt die Evonik Technology & Infrastructure GmbH Kunden auf ihrem Wachstumskurs durch verlässliche Technologie- und Infrastruktur-Dienstleistungen. Kunden können an Evonik-Standorten weltweit auf das Serviceangebot und Know-how von Technology & Infrastructure zurückgreifen. Mit Kompetenz, fachlicher Exzellenz und Kreativität schaffen etwa 8400 Mitarbeiter die Plattform für die Lösungen von morgen. Das Unternehmen betreibt 13 Standorte in Deutschland und im belgischen Antwerpen.

Von ihnen wird erwartet, dass sie einerseits ihre Rolle als digitaler Innovator, Talent- und Kulturmanager erfüllen und innovative Produkte und Services anbieten. Andererseits müssen sie auch eine Vorbildfunktion bezüglich agiler, selbstorganisierter Arbeitsweisen wahrnehmen.

Ein interdisziplinäres Team

Die Grundstruktur für das Projekt bildete ein aus vier Schritten bestehender Design-Thinking-Prozess (siehe Abbildung 1). Im ersten Schritt führte Kienbaum teilstrukturierte Interviews mit

Anzeige

Die Prozessschritte

Abbildung 1



Quelle: Evonik Technology & Infrastructure GmbH, 2018

Das Projekt gliederte sich in vier klare Schritte, mit denen man vom Status quo zu neuen, innovativen Lern- und Entwicklungsmaßnahmen gelangte.

Der Design-Thinking-Prozess

Abbildung 2



Quelle: Evonik Technology & Infrastructure GmbH, 2018

Im Workshop entwickelten die Teilnehmer in einem fünfschrittigen Design-Thinking-Prozess neue Lösungen für eine optimierte Personalentwicklung und ein besseres Wissensmanagement.

Repräsentanten aller Stakeholder- und Kundengruppen. Dies diente zum einen der gezielten Analyse des Status quo der bestehenden Personalentwicklungsinitiativen und zum anderen der Erfassung von Problemen und Bedürfnissen hinsichtlich der Lern- und Entwicklungslandschaft bei Evonik.

Auf Basis der Interviewergebnisse und in Zusammenarbeit mit den Projektverantwortlichen bei Evonik wurden Steckbriefe, sogenannte Personae, von jeweils einem Repräsentanten aus fünf internen Kundengruppen erstellt. So entwickelte das Team beispielsweise die Persona für einen 59-jährigen Elektromeister aus der Produktion mit Migrationshintergrund oder einen 27-jährigen Verfahrenstechniker. Detailliert wurden Biografien, Arbeitsinhalte, Lernherausforderungen

und Bedürfnisse sowie persönliche Merkmale erarbeitet, aber auch Fragen zum Lernverhalten diskutiert. Was ist mir beim Lernen wichtig? Schnelligkeit, Inhalte, Modernität oder Flexibilität. Wo konsumiere ich Lerninhalte bevorzugt? Am PC oder Smartphone, im Austausch auf der Arbeit oder in Trainings?

Insgesamt nahmen zwölf Personen an dem Design-Thinking-Workshop teil. Wichtig bei der Zusammenstellung des Teams war die interdisziplinäre, aber auch demografisch diverse Zusammenstellung, sodass ein repräsentativer Querschnitt gewährleistet war. Neben Vertretern der HR-Abteilung nahmen unter anderem auch Techniker, Ingenieure und Naturwissenschaftler, vom Geschäftsführer bis zur Fachkraft, an dem Workshop teil. In diesem zweiten Schritt wurden die aus-

gewählten Personen in einem Kick-off-Webinar miteinander sowie mit den definierten Personae vertraut gemacht. Sie erhielten vorbereitende Informationen zu aktuellen Trends, die das Lernen und die Entwicklung in Unternehmen beeinflussen, und Fallbeispiele bezüglich Personalentwicklungs- und Wissensmanagementinitiativen anderer Unternehmen.

Kreativität fördern

Der dritte Projektschritt bestand in der Konzeption und Durchführung eines zweitägigen Design-Thinking-Workshops mit den ausgewählten Teilnehmern. Diese erhielten zu Beginn eine Einführung in den Prozess (siehe Abbildung 2), die Prinzipien und die Methoden und wurden danach von Kienbaum bei der Umsetzung des Prozesses unterstützt. Mithilfe der Steckbriefe wurden zunächst die Bedürfnisse der Personae definiert sowie zu lösende Probleme formuliert. Dabei kamen unter anderem die Methoden „Empathy Maps“ sowie „User Stories“ zum Einsatz. Auf Basis dessen fand eine Phase der kreativen Ideenfindung statt, in der explizit jegliche Rahmenbedingungen ausgeblendet werden sollten, um die Kreativität zu fördern.

In einer Konsolidierungsphase wurden die Ideen zunächst geclustert und abgeglichen, um danach in Kleingruppen die Erarbeitung zweier Ideen je Personae in Form von Prototypen zu beginnen. Dazu wendeten die Teilnehmer unterschiedliche Methoden an. So wurden beispielsweise User Canvas für die Kategorien Wissensvermittlung, überfachliche Entwicklung, fachliche Entwicklung, Methoden, Digitalisierung, Kundenorientierung, Diversity, Leadership, Lernerlebnis, Karriereperspektiven und Lernzeit erstellt. Aber auch Skizzen, Storyboards oder Service-Blueprints kamen zum Einsatz.

Ziel war es, die Ideen zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse aufzugreifen und in Form einer umsetzbaren Maßnahme zu konkretisieren. Besonders wertvoll bewies sich die Testing-Phase, zu der interne Kunden aus unterschiedlichen Bereichen der Evonik Technology & Infrastructure eingeladen und um ihr Feedback zu den Prototypen gebeten wurden, die darauf aufbauend optimiert und finalisiert wurden.

Als Ergebnis entwickelten die Teilnehmer unter anderem Ideen für eine Veranstaltungsreihe, die Impulsvorträge zur Wissensvermehrung und -vernetzung mit Mittagspausen kombiniert, für ein Hospitationsprogramm zum Perspektivwechseln sowie für eine audiovisuelle Wissensdokumentation. Weitere Vorschläge waren eine Online-Plattform, auf der die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung besser im Blick behalten und gezielter steuern können, oder Multifunktionsräume, die dank moderner Ausstattung und unterschiedlicher

Was hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- **Eine besondere Herausforderung innerhalb des Projekts lag in der Vielfalt und der regionalen Verteilung der Workforce des Unternehmens.** TI ist ein weltweit agierendes Unternehmen, dessen 8400 Mitarbeiter verschiedenste Positionen – vom Techniker bis zum Geschäftsführer – bekleiden. Die für die verschiedenen Anforderungen entwickelten Personae wurden innerhalb gemeinsamer Workshops validiert, um sicherzustellen, dass diese höchste Qualitätsstandards erfüllen.
- **Alle Kundenvertreter zeitgleich zu einem entsprechenden Workshop zusammenzubringen, war ebenfalls eine besondere Herausforderung innerhalb des Projekts.** Hier ließ das Projektteam jedoch besondere Sorgfalt walten und nahm Verzögerungen in Kauf, weil die Personae ein zentrales Element der zu entwickelnden Lernlandschaft darstellen.

Was hat das Projekt gebracht?

UNTERM STRICH

- **Customer Centricity:** Mithilfe des partizipatorischen Ansatzes wurden die „Kunden“ der Personalentwicklung und ihre individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt gestellt. So wird die erwartete Akzeptanz der gemeinsam mit Kienbaum entwickelten Lern- und Entwicklungslandschaft sichtbar gesteigert.
- **Personae:** Die entwickelten Steckbriefe repräsentieren konkret die verschiedenen Kundengruppen innerhalb der Belegschaft, ihre Lernherausforderungen und Bedürfnisse und sind darüber hinaus unternehmensweit anwendbar.
- **Konkrete Formate:** Die interdisziplinär erarbeiteten Maßnahmen, wie zum Beispiel Impulsvorträge zur Wissensvermehrung (sogenannte Brainsnacks), Hospitationsprogramm und audiovisuelle Wissensdokumentation, zahlen direkt auf Vernetzung, Kollaboration und Innovationsfähigkeit der TI-Mitarbeiter ein.

Nutzungsflächen Raum für Kollaboration und Innovation bieten. Im finalen Projektschritt wurden diese Prototypen hinsichtlich ihrer kurz- beziehungsweise langfristigen Umsetzbarkeit und ihrer Wirkung bewertet. Abschließend war Kienbaum beratend zu den nächsten Schritten zur Implementierung der Maßnahmen tätig.

Kundenzentrierung und Innovation

Mit dem Design-Thinking-Ansatz hat die Evonik Technology & Infrastructure innovative Maßnahmen zur Optimierung der Lern- und Entwicklungslandschaft, die passgenau auf die Bedürfnisse und Probleme der verschiedenen internen Kundengruppen abzielen, entwickelt und die ersten Schritte zur Implementierung unternommen. Auf diese Weise konnte sich die HR-Abteilung als Vorreiter in Bezug auf Kundenzentrierung und Innovation positionieren und einen wichtigen Wertbeitrag zur Zukunftsfähigkeit des Gesamtunternehmens leisten. Alle Teilnehmer von Evonik Technology & Infrastructure erweiterten ihr Methodenwissen und können dieses zukünftig für ihre Abteilungen nutzen.

AUTOREN



Claudia Grusemann-Schmidt, HR Business Partner, Evonik Technology & Infrastructure GmbH, Essen, claudia.grusemann-schmidt@evonik.com



Jens Bergstein, Director, Kienbaum Consultants International GmbH, Berlin, jens.bergstein@kienbaum.de