

Personalwirtschaft

Das Magazin für den Job HR

08 2021

INKLUSIVE
SONDERHEFT:
EMPLOYER
BRANDING

18 Euro G 21212 ISSN 0341-4698

Die Tonregler

HR MUSS SEINE KOMMUNIKATIONSSTÄRKE AUSSPIELEN



08

+++ **Zoom:** Denglisch statt Mehrsprachigkeit +++ **Standpunkt:** Geeks verstehen +++
+++ **Studie:** Online oder Präsenz? +++ **Special:** IT-Fachkräfte-Recruiting +++

Hör zu, HR, sprich mit

Die Pandemie hat die Beziehung zwischen Belegschaft und Personalabteilung in vielen Unternehmen vertieft. Kurzfristig oder nachhaltig? Das hängt von Selbstverständnis, Sensibilität und Status der People Manager ab – und von ihrem strategischen Geschick.

VON GESINE WAGNER, MITARBEIT: NIC RICHTER

► Wenn in den vergangenen anderthalb Jahren so oft die Rede von der neuen Macht – oder jedenfalls dem Einfluss – deutscher HR-Abteilungen war, hatte dies in der Regel mit pandemiebedingtem Personalmanagement zu tun. Für Beschäftigte zuständig zu sein, bedeutete noch einmal mehr konkrete und sehr hohe Verantwortung. Von der Kenntnis etwa, wie sich möglichst wenige Mitarbeitende anstecken würden und wer sich wo infiziert hatte, hing die Gesundheit aller und der Fortgang des Betriebs ab. „Die Vorstände waren darauf angewiesen, sehr schnell einen detaillierten Überblick zu erhalten, und diese Informationen konnten am besten über die Personal- und Personalrinnen zusammengetragen werden“, sagt Thomas Gauly, Gründer und Managing Partner der Unternehmensberatung für Strategie und Kommunikation Gauly Advisors. Wissen und seine Vermittlung waren tatsächlich Macht. Ist die Kommunikation von HR mit Mitarbeitenden wichtiger geworden im Verlauf der Krise? Vielleicht, aber nicht aufgrund der Krise selbst, meint Marcus K. Reif. „Corona hat einfach nur das Blätterdickicht freigelegt, sodass nun der Kern der Unternehmen zu sehen ist: die Mitarbeitenden“, sagt der Director Human Resources bei der Hyundai Capital Bank Europe. Der Erfolg von Unternehmen hänge nicht mehr von einem Produkt oder der Geschäftsidee ab, sondern von passenden Beschäftigten und ihrer Motivation. Ansgar Zerfuß, Professor für strategische Kommunikation an der Universität Leipzig und Mitherausgeber des Stan-

dardwerks „Handbuch Mitarbeiterkommunikation“, differenziert: Im Dienstleistungssektor habe HR meist einen höheren Stellenwert als im produzierenden Gewerbe. Und wo ein Personalengpass bestehe oder zu befürchten sei – manche Dax-Unternehmen definieren das als Risiko im Geschäftsbericht –, müsse das Thema Priorität haben und mit mehr Budget unterlegt werden. Vielleicht kann man es so sagen: HR kann und muss mehr mitsprechen in Unternehmen, weil die Bedeutung des Personals in der Krise offensichtlich geworden ist – ebenso wie die Bedeutung von Kommunikation. Und beides wird sich auch in Zukunft schwer übersehen lassen. So weist Unternehmensberater Gauly auf die tragende Rolle von HR im Zusammenhang mit hybridem Arbeiten hin. Wenn Mitarbeitende langfristig einen Teil ihrer Arbeitszeit nicht im Büro seien, würden Teambuilding und das Entwickeln einer Unternehmens-DNA erschwert: „Die Bindung eines Einzelnen, auch der neuen Kolleginnen und Kollegen an das Unternehmen, wird zur Herausforderung.“ Personalverantwortliche seien gefragt, kluge Konzepte zu entwickeln.

Status, Stimme, Kooperation

Wenn HR nun also häufiger die Stimmen erheben und teils neue Verantwortlichkeiten wie ein hybrides Arbeitskonzept übernehmen soll: Was braucht es, um dieser Rolle gerecht zu werden? Zwei Faktoren sind ausschlaggebend. Zum einen der Status der Personalabteilung im Unternehmen. Für Marcus K. Reif ist das weniger eine Frage der offiziellen Position. Um mitzureden, müsse man kein Personalvorstand sein. „Es reicht, wenn der Personalleiter bei Top-Management-Meetings dauerhaft mit am Tisch sitzt.“ Auch für Ann Miller-Rauch, CHRO bei der Nemetschek Group, geht es weniger um die Form als die Performance: „HR muss



„HR muss nicht still sein, sondern proaktiv.“

Ann Miller-Rauch, CHRO, Nemetschek Group

nicht still sein, sondern proaktiv.“ Personalerinnen und Personaler würden an der Quelle von zahlreichen wichtigen Themen sitzen, könnten deshalb selbstbewusst kommunizieren und den Status quo offen hinterfragen. Der Status, die Haltung, das Rollenverständnis ist also der eine, wohlbekannte Faktor – raus aus dem Off, rein ins Orchester. Aber nicht um die erste Geige zu spielen, sondern um das Ensemble zu bereichern, in Abstimmung mit anderen. Faktor Nummer zwei ist nämlich die abteilungsübergreifende Kooperation. Katharina Schleeberger, selbstständige Personal- und Organisationsentwicklerin, sagt: „Es geht für HR darum, Brückenbauer zu sein.“ Beim Thema Mitarbeiterdialog heißt das: mit und zu der Unternehmenskommunikation (UK, siehe Seite 28/29). „Dafür muss natürlich eine entsprechende Kultur bestehen: miteinander und nicht gegeneinander arbeiten“, betont Zerfaß.

Die Geschäftsführung kann so eine Unternehmenskultur anstoßen respektive unterstützen, die Initiative im konkreten Fall muss aber von den beiden Abteilungen ausgehen. Wobei vielleicht eine den Ton vorgibt. „Ich plädiere stets dafür, dass das People Management die mitarbeiterbezogene Kommunikation verantwortet“, sagt Reif, der als CPO für das Beratungshaus Kienbaum gearbeitet hat. Denn wenn die Beschäftigten die tragende Säule eines Unternehmens sind, kann HR ihnen und ihren Bedürfnisse nicht nah genug sein.

Informieren und involvieren

Nähe entsteht allerdings nur, wenn sich Mitarbeiterkommunikation nicht auf die Übermittlung von Nachrichten der Leitung an die Belegschaft beschränkt. Sicher, das ist wichtig, auch jenseits von Corona. Aber im größeren Kontext von Unternehmenskultur und der Bindung von Mitarbeitenden machen nicht zuletzt Zwischen- und Untertöne die Musik. „Mitarbeiterkommunikation sollte involvieren und aktivieren“, sagt Zerfaß. „Es geht um Fragen und Zuhören, um Anregung zur Mitsprache, um Kontaktpflege zu Team- und Abteilungsleitern.“

Eine Untersuchung von Unily von Jahresbeginn scheint auf Nachholbedarf an dieser Stelle hinzuweisen. Der Anbieter für Digital Workplace-Software schaute sich die Online-Bewertungen von 48 500 Mitarbeitenden aus den Dax-30-Konzernen sowie 30 wichtigen Start-ups in Deutschland zu internen Kommunikationsabläufen an. Kevin Hähnlein, Digital Workplace Lead der Re-

„Es sollte das People Management sein, das die mitarbeiterbezogene Kommunikation verantwortet.“

Marcus K. Reif, Director HR, Hyundai Capital Bank Europe



gion DACH bei Unily, sagt: „Für viele Firmen, junge wie etablierte, hatte interne Kommunikation vor der Pandemie noch keine Priorität.“ Er spricht von „Teilhabe“ als Alternative zu einseitiger Information von oben nach unten.

Wenn die HR-Abteilung also beispielsweise ein digitales Instrument im Unternehmen einführt, sollte sie nicht nur Informationen und FAQs bereitstellen. Sondern auch in den Austausch mit den Nutzenden treten, sie bei der Auswahl involvieren und auf Mitarbeitende eingehen, die sich mit der Applikation schwertun. „Gute Kommunikation geht immer mit Achtsamkeit und Empathie einher“, sagt Reif. All jene, die sich nicht nur als Verwalter oder Business Partnerin, sondern auch als Menschenverstehender und Prozessgestalterin begreifen, dürfen sich bestätigt fühlen.

Haltung statt Hülse

Zugleich kann HR vielleicht gerade in dieser Rolle auch dem Unternehmensinteresse dienen. Denn damit interne Kommunikation involvieren und folglich gelingen kann, müssen Botschaften und Informationen klar, authentisch und zugewandt, im besten Fall originell vermittelt werden – statt statisch und vorhersehbar wie in vielen Unternehmensverlautbarungen. „In fast jeder Sonntagsrede heißt es: Die Mitarbeitenden sind das Kapital des Unternehmens“, sagt Gauly. Ein Klischee, das alle gleich vergessen. „Leider wird auch bei der internen Kommunikation nicht immer danach gehandelt“, sagt Gauly weiter.

Wenn sich das ändern soll, braucht es wahre, tendenziell warme und vor allem ernst gemeinte Worte. Der Weg dorthin ist weit, wie auch Marcus K. Reif meint: Die Kommunikation in Unternehmen sei meist artifiziell statt offen, viele Unternehmenslenker und Führungskräfte bevorzugten eine weichgespülte, unangreifbare Ausdrucksweise, von der sich niemand angesprochen fühle. Die Personalabteilung könnte in diesem Sinne



„Jeder redet von der Wichtigkeit der internen Kommunikation, aber bei den Budgets liegt sie eher hinten.“

Ansgar Zerfaß, Professor für strategische Kommunikation, Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaften, Universität Leipzig

ein Bedürfnis nach ungefiltertem Austausch befriedigen, meint die CHRO Miller-Rauch: „Gehen Sie offen auf Ihre Kollegen zu und seien Sie dabei authentisch.“

Wie macht man sich hörbar?

HR ist eine verbindende Instanz in Unternehmen: Mittler zwischen Management und Mitarbeitenden, zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat, zwischen Umsatzzwang und Unternehmenskultur. Aber HR ist und bleibt auch eine Instanz von vielen, die ihre Interessen und Themen, ihre Perspektiven und Vorstellungen anbringen will und dabei den Gesetzen der Wahrnehmungsökonomie unterliegt. Soll heißen: Personalern und Personalern müssen Wege finden, sich bei ihren Zielgruppen – Beschäftigte, Führungskräfte et cetera – hörbar zu machen. Zumal deren Aufmerksamkeit am Arbeitsplatz auch von Plattformen wie Xing, LinkedIn, Twitter, vielleicht auch mal Clubhouse zerstreut wird.

Sich hörbar machen. Wie stellt man das an? Zerfaß sagt, es brauche eine Strategie wie in der Kommunikation allgemein – ein analytisches Herangehen mit klaren Zielen und messbaren Ergebnissen. Dann könne man sich eine Nische erschließen. Das Problem sei: Um solche Strategien zu entwickeln, fehlten Personalabteilungen oft das Bewusstsein und die Zeit. Was wiederum sehr für Bündnisse mit der UK spricht, auf dass sich das Wissen und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit der Fähigkeit zur strategischen Kommunikation verbinde.

Vielleicht lässt sich im Verbund auch eine andere Schwierigkeit beheben. Denn Verantwortliche für Mitarbeiterkommunikation haben laut Zerfaß häufig nicht den höchsten Stellenwert in der eigenen Abteilung, ob HR oder UK. Und im Unternehmen „redet jeder von der Wichtigkeit der internen Kommunikation, aber mit Blick auf die Budgets liegt sie eher hinten.“ Es scheint ein bisschen wie mit der Unternehmenskultur als solcher zu sein: Die Entscheider bejahen den Einfluss des relativ abstrakten, in erster Linie nicht datengetriebenen Themas auf den wirtschaftlichen Erfolg. Aber zur Priorisierung des Themas kann sich laut einer internationalen Studie von Heidrick und Struggles bislang nur eine Minderheit entschließen (siehe Seite 8/9).

Empfänger im Visier

Solches Zögern könnte sich auf Dauer rächen. „Kommunikation entscheidet sich in der Wirksamkeit beim Empfänger, nicht beim Sender“, sagt Reif. Das heißt: Ob eine Botschaft ankommt, hängt davon ab, wie genau sie auf die Person und ihre Situation zugeschnitten ist. Miller-Rauch hat eine Vision: Je nachdem, wo sich jemand befindet, erhält er oder sie andere Informationen über den ihr oder ihm genehmsten Kanal.

Zerfaß empfiehlt, die Beschäftigten unter dem Aspekt des Mediennutzungsverhaltens – Wer konsumiert und kommuniziert wann auf welchem Kanal zu welchen Themen? – zu gruppieren. „Wenn ich zum Beispiel Nachwuchskräfte in der Generation Z gewinnen möchte, dann muss unterschieden werden: Um wen geht es genau?“, sagt der Professor für strategische Kommunikation. Möglicherweise variere dann gar nicht die Mediennutzung, denn die sei stets online, aber zum Beispiel die Bedeutung von gendersensibler Sprache.

Augen auf Blue Collar und die Zukunft

Ebenso verweist Zerfaß auf „die Menschen, die in der Fabrik stehen und im Schichtdienst arbeiten. Die haben oft keinen Kontakt zu ihrem Chef, und mit digitalen Lösungen erreicht man viele davon auch nicht.“ Solche Menschen säßen „nicht den ganzen Tag vor dem Computer, auch von der Persönlichkeits- und Altersstruktur her“, sagt Zerfaß. Diese Menschen dürften bei kommunikationsstrategischen Überlegungen „nicht durchs Raster fallen“ (zur Ansprache von Deskless Workers siehe Interview auf Seite 26). Darüber hinaus gehört zum strategischen Moment natürlich der Blick nach vorn, wie Zerfaß betont: Wer sind meine Mitarbeitenden in fünf Jahren? Diese Frage steht deshalb an, weil die Antwort entscheidend dafür sein kann, ob und welche neuen Kommunikationsplattformen ein Unternehmen jetzt einführen muss.

Aber ist das alles nicht ganz schön weit entfernt vom Arbeitsalltag der meisten HR-Verantwortlichen? Was hat Kommunikation mit den drängenden Personalthemen der Gegenwart zu tun, etwa dem Fachkräftemangel und – bis auf Weiteres – dem Coronamangement? Marcus K. Reif muss nicht lange nach einem Kontext suchen: „Wenn man den Umfragen glaubt, möchte jeder Zweite seinen Job wechseln nach der Krise. Daher müssen wir uns als Personalabteilung auf viel Bewegung einstellen.“ Jetzt die eigene Kommunikationsstärke auszuspielen und sich auch perspektivisch Gedanken darüber zu machen, könnte die Wechselstimmung mancher Beschäftigter hemmen – und am Ende ziemlich viel Geld wert sein. Denn selten war die Rolle von HR als People Versteher so gefragt wie heute. ■