

HR-Kommunikation verbessern

Klare Botschaften und gutes Timing

Personalumfragen verlangen eine professionelle Kommunikation. Das gilt besonders, wenn die Umfrage selbst das Thema Kommunikation zum Inhalt hat. Bei der Perikom-Fachtagung 2015 stand unter anderem ein Beispiel der Schweizerischen Bundesbahn SBB im Fokus.

Einfach und verständlich: Wer es als Führungskraft versteht, Resultate einer Personalumfrage so zu präsentieren, dass jeder sie versteht, sammelt Pluspunkte bei Belegschaft, Linie und Geschäftsleitung. Und es erhöht die Chancen, dass aus den Ergebnissen die richtigen Schlüsse gezogen und diese auch umgesetzt werden. Ein Beispiel, wie in diesem Fall eine gute Kooperation zwischen HR und Kommunikation funktionieren kann, präsentierte Andreas Stuber, Leiter Integrierte Kommunikation der SBB, an der Schweizerischen Tagung HR/Interne Kommunikation der Perikom.

Stuber stellte Ergebnisse und Folgen einer Umfrage zu Kommunikationsbedürfnissen und -erwartungen der Mitarbeitenden bei der SBB vor. Um Einschätzungen und Ansichten von rund 33 000 Mitarbeitenden aus 89 Nationen über alle Hierarchien hinweg in Erfahrung zu bringen, waren 2012 insgesamt 168 Mitarbeitende an 15 Standorten in der Schweiz befragt worden.

Ziel war es, Empfängerprofile für alle Mitarbeitenden zu erstellen und Handlungsempfehlungen für eine zukunftsgerichtete und zielgruppenspezifische Kommunikation abzuleiten und einen Kommunikationsmix zu definieren. Es wurden Empfängerprofile erstellt, wie zum Beispiel für Büromitarbeitende, Top- oder Fachkader, Mitarbeitende am Gleis oder im Bahnbetrieb. Pro Empfänger gab es eine kurze Charakterisierung,

über das Kommunikationsverhalten sowie die -bedürfnisse.

Dabei zeigte sich schnell, wie komplex die interne Kommunikation aufgestellt sein muss, um adäquat auf die Heterogenität der Empfänger reagieren zu können: Zum Teil

Integrierte Kommunikation: effizient und crossmedial

Integriert heisst, alle Kommunikationskanäle des Unternehmens nicht parallel und unabhängig voneinander zu bedienen, sondern aufeinander abzustimmen, um eine effiziente Vorgehensweise zu ermöglichen. Eine schwierige Hürde, erinnert sich der SBB-Kommunikationsexperte Andreas Stuber: «Die ausgetretenen Kommunikationspfade zu verlassen und integrierte Wege zu gehen, das ist eine Frage der Haltung, und der Kulturwandel darf nicht unterschätzt werden. Bei der Medienarbeit auch die Wirkung auf unsere Mitarbeitenden im Auge zu haben und umgekehrt beim Schreiben eines Artikels für die Mitarbeiterzeitschrift auch den interessierten Zeitungsredaktor nicht zu vergessen. Das ist entscheidend für den Erfolg der Kommunikation. Und es ist eine Frage der «Skills»: Integriert heisst auch, crossmedial zu kommunizieren, in Print- aber auch elektronischen Medien und dies intern und extern.» *keh*

war die Erreichbarkeit bestimmter Empfänger sehr beschränkt, da zum Beispiel ihr Arbeitsplatz nicht mit dem Intranet verbunden ist, während sich andere gut informiert fühlten. Generell erwarteten sich die Mitarbeitenden aktuelle Informationen, intern wie extern. Mittlere Kader wünschten sich zudem Unterstützung in ihrer Kommunikationsrolle. Basiskader konnten Informationen teilweise nur beschränkt weitergeben. Die Ergebnisse der Umfrage flossen in die Strategie der Internen Kommunikation mit ein. Neu stellt die Interne Kommunikation bei der SBB nach den Worten von Andreas Stuber den Zugang zu den relevanten Informationen für alle Mitarbeitenden sicher, unterstützt und befähigt Führungskräfte und Mitarbeitende und vermittelt Sinn und Orientierung, stärkt die Identifikation mit der SBB und unterstützt den Wandel und die Kulturentwicklung.

Als strategische Stossrichtungen wurden definiert: breiten Zugang an Informationen ermöglichen sowie die individuelle Auswahl mit berücksichtigen. Alle Mitarbeitenden elektronisch und emotional mit der SBB verbinden, die Kommunikation über die Linie stärken, die Meinungsvielfalt zulassen sowie nutzenorientiert und emotional zu kommunizieren. Mehr Dialog und Vernetzung statt Einweg-Kommunikation. Die Kommunikation vereinfachen und crossmedial kommunizieren, das heisst, in allen Medien.



Der Leiter Integrierte Kommunikation der SBB, Andreas Stuber, präsentierte die umfassende Veränderung der internen und externen Kommunikation.



Interessiert verfolgten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Perikom-Veranstaltung 2015 die spannenden Vorträge zum Thema Personalumfragen.

Intern ist gleich extern

Die Strategie selbst ging über das Bisherige hinaus: von der internen zur integrierten Kommunikation. Das bedeutet, dass in einem zweiten Schritt – nach der Definition der internen Kommunikationsstrategie – die externe und die interne Kommunikation im Oktober 2013 zusammengelegt worden sind zur integrierten Kommunikation.

Für Andreas Stuber war die wichtigste Erkenntnis des Entwicklungsprozesses:

«Interne gleich externe und externe gleich interne Kommunikation. Was intern besprochen wird, dringt in einem grossen – und im Fall der SBB exponierten – Unternehmen immer nach aussen, wenn es genügend interessant ist. Und was extern über uns gesprochen und geschrieben wird, ist für unsere Mitarbeitenden wichtig – was der CEO öffentlich sagt, wird intern sehr genau registriert. Konsistente Botschaften und ein abgestimmtes Timing sind zentral

für die integrierte Kommunikation.» Darüber hinaus wird die SBB beim neuen Interanet die Kaderkommunikation verstärken. Spätestens Ende 2015 sind alle Mitarbeitenden per E-Mail und Smartphone oder Mini-Tablet erreichbar, haben arbeitsrelevante Information im Zugriff und können sich untereinander austauschen und einfache Anwendungen nutzen.

Margrit Kehmeier



Die Teilnehmenden der Perikom-Tagung nutzten die Veranstaltung für rege Diskussionen und Networking.

Personalumfrage und was kommt danach?

Unternehmen investieren oftmals hohe Summen, um durch Personalumfragen herauszufinden, wie ihre Mitarbeitenden über das Unternehmen und ihren Arbeitsplatz denken, was sie verändern wollen oder wo sie der Schuh drückt. Doch ist die Umfrage einmal durchgeführt, erfahren die Mitarbeitenden oftmals nichts mehr über die Ergebnisse. Dabei sind Personalumfragen ein sehr mächtiges Kommunikationsinstrument und erfordern eine professionelle interne Begleitkommunikation, die über die Ankündigung der Umfrage weit hinausgeht und die kontinuierlich angelegt sein sollte. Das war der Tenor bei der Perikom-Jahrestagung 2015.

Wichtig: Bereits bei der Ankündigung die Ziele der Umfrage klar bekannt geben, den

Nutzen für die Mitarbeitenden darstellen, die Erwartungen richtig formulieren. Bei der Umfrage selbst auf den klaren Absender achten, den Zeitpunkt überlegt wählen, zum Beispiel nicht direkt nach einer Fusion oder anderen Angst auslösenden Ereignissen, keine Suggestivfragen. Bei der Kommunikation der Ergebnisse je nach Umfrage alle Unternehmensmedien mit berücksichtigen, eine Top-Down-Kommunikation wählen und die direkten Vorgesetzten in die Kommunikation mit einbeziehen. Über Erfolge und Teilerfolge der nachfolgenden Massnahmen und Projekte regelmässig in den Unternehmensmedien berichten. Dabei vor allem auf eine klare, verständliche und einfache Sprache achten und sich in der Kommunikation als «Übersetzer» auch schwieriger Inhalte verstehen.

keh