

Mit Fachkompetenz kommunizieren

# «HR muss einen aktiven Beitrag zur konstruktiven politischen Diskussion leisten»

Kommunikation und HR sind zwei Fachbereiche in Unternehmen, die oft Berührungspunkte haben. Das muss nicht sein, sagt Dr. Thomas Bösch, Novartis Pharma AG, Leiter HR Switzerland. Im Interview mit Persorama erläutert er, warum eine professionelle HR-Kommunikation für Unternehmen essenziell wichtig ist und wie man diese effizient organisiert.

**Persorama:** Ist HR-Kommunikation eine ureigene Aufgabe von HR oder sollte man dies besser den Kommunikationsfachleuten (Corporate Communications, Marketing und PR – intern und extern) überlassen?

**Thomas Bösch:** Für mich ist es eine ganz typische Matrixverantwortung. Es sind zwei Fachgebiete, die sich komplementär ergänzen, gegenseitig herausfordern, aber auch unterstützen müssen. Sie schauen auf das Thema aus zwei verschiedenen Blickwinkeln: HR übernimmt eine inhaltliche Führungsrolle. Kommunikation schaut dann, welche Kommunikationsstrategie die richtige ist, welche Kanäle bedient werden und wie die richtige Ausformulierung lautet.

Wirklich wichtig ist der kontinuierliche und regelmässige Dialog zwischen HR und den Kommunikationsverantwortlichen und entscheidend ist, dass er auf Augenhöhe passiert. Bei Novartis sprechen wir sehr häufig miteinander und ich bin der festen Überzeugung, dass wir verloren haben, wenn wir in ein Verhältnis kommen, dass HR – bildlich gesprochen – befiehlt und die Kommunikation lediglich eine ausführende Funktion hat.

**Wenn es eine relevante Aufgabe von HR ist: Wie ist diese Kommunikation zu ge-**

**stalten, um als Business Partner auf Geschäftsebene, in der Linie, bei den Mitarbeitenden und gegen aussen ernst genommen zu werden?**

Die Kommunikation muss für die jeweilige Ansprechgruppe relevant sein und auf Augenhöhe passieren. Das bedeutet für mich, dass man stufengerecht einen konstruktiven Dialog führen kann und ernst genommen wird. Es ist eine Herausforderung, die berechtigten Anliegen von gewissen Stakeholdern zu verstehen und beantworten zu können. Das heisst nicht, dass ich immer zustimmen und nachgeben muss. Man kann auch klar Stellung beziehen und etwas ablehnen. Aber das durch eine Form, die zeigt: Ich habe das Anliegen verstanden und begründe, weshalb ich zu einer anderen Entscheidung komme.

**Welche Fähigkeiten im Bereich Medienkompetenz sollten HR-Fachleute erwerben, um künftig die Kommunikation nach innen und aussen professioneller zu gestalten?**

Ganz sicher die normalen theoretischen Grundlagen, denn gute Kommunikation basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen. Es braucht aber auch Erfahrung im Sinne von «trial and error». Kommunikation muss man in verschiedenen Situationen und auf unterschiedlichen Kanälen üben.

HR-Verantwortliche sollten sich exponieren, kommunikativ einbringen sowie Medienpräsenz zeigen und dadurch die notwendige Erfahrung aufbauen. Dazu gehört auch Selbstkritik, indem man in der Nachbearbeitung fragt: Was hat funktioniert, was hat nicht funktioniert oder wie hat es funktioniert? Dabei unterscheide ich nicht nach internen und externen Medien. Die interne und externe Kommunikation muss kongruent sein, nur so ist man nachhaltig glaubwürdig.

**Wie kann und sollte die Kooperation von HR mit Kommunikationsfachleuten im Unternehmen aussehen?**

Sie muss eng, direkt und unbürokratisch sein. Zudem braucht es viel gegenseitigen Respekt. Meine Erfahrung ist: Solange man diesen Respekt hat, fühlt sich jeder verstanden, man geht auf die anderen zu, geht auf die Argumente der anderen ein und kann sich gegenseitig verbessern. Wenn es dann plötzlich ins Besserwissen geht, funktioniert die Kooperation nicht mehr. Schlussendlich entscheidet sich das Funktionieren der Kooperation im Detail. Das heisst, wie formuliere ich eine ganze bestimmte Sequenz eines Satzes? Wie ist die Tonalität einer Aussage? Hier ergibt sich für mich der Mehrwert für die Kooperation, wenn man sich über diese Nuancen einig werden



**Thomas Bösch:**  
«Die Kooperation zwischen HR und Kommunikationsfachleuten muss eng, direkt und unbürokratisch sein. Zudem braucht es viel gegenseitigen Respekt.»

kann und dann ein kongruentes Dokument schafft. Das ist eine sehr zeitaufwendige Arbeit, aber für mich unerlässlich.

#### **Welche Initiativen, Medienkompetenz aufzubauen, gibt es bei Novartis?**

Es gibt Medientrainings, Trainings in Präsentationstechnik bis hin zu konkreten Mediens Schulungen. Ich selbst hatte in allen Unternehmen das Glück, Medientrainings zu erhalten, bei Novartis sogar individuell. Und dahinter steht ein breites Angebot vom Schreibtraining bis zum Kamera- oder Interviewtraining. Und auch das, was wir heute hier mit diesem Interview machen, ist eine Art Medientraining. Es ist das Hingehen, das Miteinandersprechen, das sich exponieren. Ich habe mich gemeinsam mit Satoshi Sugimoto von der Novartis Kommunikation Schweiz für das Gespräch heute vorbereitet. Wir führen es gemeinsam, werden es nachbesprechen und aus dem Feedback lernen, was wir ein anderes Mal anders machen könnten. Für mich ist das On-the-job-Training. Es ist wichtig, um die Erfahrung aufzubauen, um die Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

#### **Was ist aus Ihrer Sicht noch besonders erfolgsentscheidend – auch mit Blick auf das Schnittstellen-Management?**

Für mich ist nicht zuletzt entscheidend,



#### **Zur Person**

Thomas Bösch ist in der Innerschweiz aufgewachsen, hat in St. Gallen Betriebswirtschaft studiert und als Dr. oec. HSG abgeschlossen. Beruflich hat er sich als regionaler und globaler Personalleiter bei Schindler, Syngenta, SR Technics und Novartis bewährt. Thomas Bösch lebte sieben Jahre in Hong Kong und knapp zwei Jahre in England. Heute lebt er mit seiner Familie in Arlesheim, Baselland, und arbeitet bei Novartis als Personalleiter Schweiz und Country HR Coordinator. Er ist Präsident des VBPCD, des Verbandes der Basler Pharma, Chemie und Dienstleistungsunternehmen sowie Mitglied des Vorstandsausschusses des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und VR der SUVA.

dass sich die Fachbereiche HR und Kommunikation frühzeitig gegenseitig informieren und involvieren. Kommunikation erhält dadurch von vornherein das notwendige fachliche Verständnis für die HR-Themen. Umgekehrt wird die Kommunikation von Anfang an in den HR-Projekten mitberücksichtigt. Wir erleben, dass sich auf diese Weise viel professioneller arbeiten lässt, Projekte von Beginn an richtig aufgeleitet sind und die Botschaften effizient an die richtigen Adressaten transportiert werden. Davon profitieren alle Beteiligten. Wir bei Novartis stimmen in regelmässigen Sitzungen relevante Themen ab, legen Kommunikationsziele gemeinsam fest und kooperieren in der Umsetzung. Der frühzeitige Einbezug nimmt und bricht Spitzen, die potenziell vorhanden sind.

#### **HR in der Sprecherfunktion gegenüber Medien: Wann ist das angebracht? Oder generell eher nicht ...**

Das ist sehr situativ. Kommunikation von sehr vielen Themen, bezogen auf die Mitarbeitenden, sind Linienaufgaben, aber auch HR-Managementaufgaben. Wenn sich HR in der Managementaufgabe sieht, hat auch HR die Verantwortung, etwas zu sagen. Für mich hängt das stark von den Themen ab, wo HR wirklich die unternehmerische Rolle hat und dann auch etwas Substanzielles

zu sagen hat und sagen muss. Ich trete zum Beispiel sehr viel in der Öffentlichkeit auf, wenn es um politische Themen geht wie Fachkräftemangel in der Schweiz, Folgen der Masseneinwanderungsinitiative, Lohndebatten, Vorsorge 2020, Demografie und damit verbundene Auswirkungen auf ältere Mitarbeitende, Frauen, Teilzeitarbeit oder jüngere Mitarbeitende. Zu solchen Themen gebe ich Interviews – ob im Radio, Fernsehen oder in Zeitungen – und beteilige mich an Podiumsdiskussionen, Symposien oder mit Vorträgen und auch bei Parteiveranstaltungen.

**Wie schaffen Sie es als HR, bei Novartis bereichs- und hierarchieübergreifend eine langfristig vertrauensvolle Kommunikationsstruktur aufzubauen, die von Mitarbeitenden angenommen und kontinuierlich genutzt wird?**

Die langfristige vertrauensvolle Kommunikation hängt von drei Punkten ab: Die gemeinsame Vision, das gegenseitige Verständnis und die Frequenz der Kommunikation. Die gemeinsame Vision schaffen wir als Teil unserer Novartis-Kultur. Das gegenseitige Verständnis erarbeiten wir im konstruktiv-kritischen Dialog. Und wir kommunizieren nicht nur, wenn etwas passiert, sondern suchen kontinuierlich den Austausch. Wir veranstalten regelmässig Townhalls, veröffentlichen Blogbeiträge und News sowie Informationen für die Mitarbeitenden. Wir kommunizieren nicht erst, wenn etwas entschieden ist, sondern informieren kontinuierlich über Fortschritte und Entwicklungen. Für uns ist Vertrauen wie Partnerschaft ein stetiger Prozess, den es zu erarbeiten gilt.

**Über welche Plattformen für den innerbetrieblichen Dialog gelingt es aus Ihrer Sicht am besten, zu verstehen, was Mitarbeitende bewegt bzw. auch die Zustimmung von Mitarbeitenden zu erhalten bei wichtigen HR-Projekten wie Change oder Restrukturierung?**

Es braucht eine Kombination der verschiedenen Instrumente. Für mich sind Veranstaltungen für den aktiven Dialog wie Townhalls, Teammeetings oder spontane Begegnungen am wirkungsvollsten. Wichtig ist auch der Austausch mit Arbeitnehmervertretern, die als Stimme der Mitarbeitenden ein gutes Gespür für Themen haben. Es braucht als Ergänzung das schriftliche

Element, um falschen Verknüpfungen entgegenzuwirken.

**Zum Beispiel?**

In einer Townhall verstehen Teilnehmer akustisch nicht immer alles und ziehen daraus möglicherweise falsche Schlüsse oder es gibt ein natürliches ‚selektives Hören‘. In Teammeetings und schriftlichen Erläuterungen kann dem entgegengewirkt werden. Daneben arbeiten wir mit Blogs und Jam-Sessions, wo wir die Mitarbeitenden nach Inputs fragen und aus ihren Reaktionen Themen herausarbeiten, welche dann bearbeitet werden. Zudem haben wir regelmässige Mitarbeiterbefragungen, welche den konstruktiv-kritischen Dialog über relevante Themen ermöglichen.

**Was verändert sich mit der Digitalisierung solcher Prozesse?**

Die Digitalisierung unterstützt die Kommunikation. Nehmen Sie zum Beispiel eine Jam-Session: Wer früher die Meinung von 10 000 Leuten abholen wollte, musste unzählige Workshops veranstalten. Heute hat man in einer Online-Jam-Session plötzlich 10 000 Leute, die sich rege austauschen. Eine passende Software hilft, Kernaussagen herauszufiltern. Es ist faszinierend, was dabei herauskommt. Also nutzen wir das. Geht es aber am Ende um sensible Fragen eines Change Managements und ein besonders vertrauenswürdige Vorgehen, ist menschliche Präsenz und persönlicher Dialog unersetzlich. Es muss immer jemand da sein, der oder die hinsteht und sagt, was Sache ist. Dann funktioniert das. Übrigens auch bei der Generation Y (GenY).

Wir haben viele GenY-Untersuchungen gemacht. Anders, als man vielleicht vermutet, bringt sich diese Generation in Workshops extrem stark ein, weil sie einfach diese Arbeitsform, diese Dynamik und diese Interaktion schätzt. Meine Erfahrung ist, dass die Jüngeren genauso einen Dialog suchen wie Ältere, und sich darin engagieren.

**Wie politisch darf und soll HR-Kommunikation im Unternehmen sein?**

Kommunikation muss immer faktisch und respektvoll sein. Sie darf nicht manipulativ oder populistisch sein, dies wäre ethisch nicht vertretbar. Wenn man aber faktisch bleibt, dann haben Unternehmen sehr wohl die Verantwortung, Zusammenhänge klarzustellen und zu bestimmten Themen Stel-

lung zu beziehen. Das werden sicher einige Empfänger der Nachricht als politisch oder als politisch unangebracht und manipulativ interpretieren, und es ist definitiv eine schwierige Gratwanderung. Wir versuchen, bei politischen Themen offen, faktenorientiert, kontinuierlich und konsistent zu kommunizieren. Damit wird Kommunikation nachvollziehbar. Dann kann man als Meinungsbildner wahrgenommen werden, und das ist für mich wichtig. Das braucht Ehrlichkeit und sehr intensive Gespräche mit den internen Partnern, aber auch mit den externen Partnern, und das darf nicht oberflächlich passieren.

**Wann ist es aus Ihrer Sicht angebracht, dass HR sich in öffentliche politische Diskussionen aktiv einschaltet?**

In den vergangenen Jahren haben die Unternehmen mehr und mehr die Kommunikation öffentlich politischer Themen an die Verbände delegiert. Ich glaube, das wurde übertrieben. Wir müssen als Unternehmen und auch als HR hier vermehrt einen aktiven Beitrag leisten. Wenn ich mir anschau, was heute auf der politischen Agenda steht, so sind das viele HR- und personalbezogene Themen, welche die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz beeinflussen werden. Da muss HR mit Fachkompetenz und mit einer unternehmerischen Verantwortung aufstehen, den fachlich korrekten Dialog führen und sagen, was funktioniert und was nicht funktioniert und die Folgen aufzeigen sowie mögliche Massnahmen zur Abfederung einbringen.

**Wie gehen Sie dabei mit dem Faktor «Emotionalisierung» um?**

Bei Emotionen müssen wir uns im Gegensatz zu Parteien und Gewerkschaften zurückhalten. Unsere Aufgabe ist es, einen konstruktiven Dialog mit Empathie zu führen, mit der notwendigen Passion und Energie ja, aber immer anständig, respektvoll, faktenorientiert und professionell. Sobald es zu emotional wird, spricht man nicht mehr über Fakten, es gibt Unwahrheiten und Falschaussagen, dann muss man zum Teil auch schweigen und sich nicht auf einen destruktiven rhetorischen Machtkampf einlassen. Der mündige Mitarbeitende und Bürger kann selbst entscheiden.

*Interview: Margrit Kehmeier,  
Michaela Geiger*

