

Kommunikation und HR

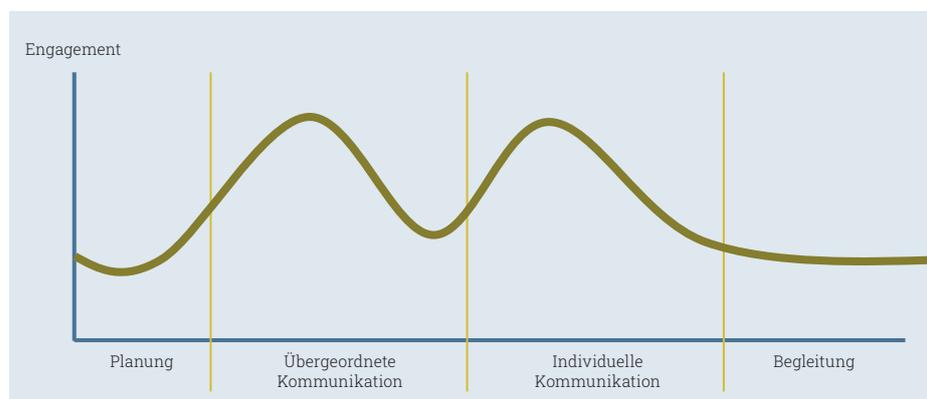
istockphoto.com

Erfolgskritische Faktoren der HR-Kommunikation:

1. Perspektivwechsel: Machen Sie sich ein möglichst konkretes Bild der Erwartungen Ihrer internen Zielgruppe(n) und stimmen Sie die Ansprache darauf ab. Behalten Sie dabei die Stimmigkeit Ihrer Kernbotschaften mit den Unternehmensbotschaften als Ganzes im Auge.
2. Verwandeln Sie Informationen in interessante, gut verständliche Botschaften.
3. Definieren Sie Wahrnehmungsziele, die Sie mit der HR-Strategie anstreben, und betten Sie Ihre Botschaften entsprechend ein.
4. Richten Sie die Ansprache in der Mitarbeiterkommunikation so individuell wie möglich an deren Erwerbssituation aus.
5. Finden Sie Unterstützer in Ihrem Unternehmen, die als kompetente und glaubwürdige Botschafter Ihre Kommunikationsziele unterstützen. Vor allem Führungskräfte aus dem Topmanagement können diese voranbringen.
6. Beobachten Sie die Wirkung und zielgruppengerechte Rezeption Ihrer Kommunikation.
7. Stimmen Sie Ihre Kommunikation in interdisziplinären Teams (Führung, Fachbereiche, Kommunikationsabteilung und HR) ab, um unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven einzubringen und breite Unterstützung zu erwirken. (Silvia Hänig)

Perspektive reflektieren

- In der Kommunikation von Veränderungsprojekten spielt vorausschauende Planung eine entscheidende Rolle: Sie vermittelt Ruhe und Ordnung und unterstützt Führungskräfte bei der Einteilung ihres eigenen Engagements.
- Führungskräfte müssen sich bewusst sein, dass sie immer über einen zeitlichen Informationsvorsprung gegenüber den Mitarbeitenden verfügen. Diesen Vorsprung gilt es für die Beschäftigung mit möglichen Problemen zu nutzen.
- Die Kommunikationsphasen fordern verstärkte Präsenz und Engagement der Führungskräfte. Dies ist in der Zeitplanung zu berücksichtigen. Sowohl die übergeordnete Kommunikation als auch die individuellen Gespräche sollten gut strukturiert sein.
- Nach erfolgter Kommunikation sind Führungskräfte zeitlich häufig stärker operativ absorbiert. In solchen Fällen ist es entlastend, wenn den Mitarbeitenden in der Phase andere Ansprechpersonen zur Verfügung gestellt werden, um die individuelle Arbeitssituation zu reflektieren. (Lucien Baumgaertner)



Phasen der Kommunikation

Einstellungen der Adressaten analysieren – einige Tools und Hinweise

- Die Spanne zwischen vorhandenen Einstellungen und durch die Kommunikation angestrebten Einstellungsveränderungen sollte realistisch analysiert werden.
- Dazu bietet es sich an, die gewünschten Modifikationen in affektive, kognitive und konative Einstellungskomponenten mit den jeweiligen Attributen zu gliedern.
- Die Erstellung prototypischer Stakeholder-Profile und die Erforschung der Stakeholder-Motive mithilfe einer Multiattribut-Analyse unterstützt die Antizipation möglicher Reaktionen auf die Kommunikation.
- Die künftigen Rollen der Schlüsselmitarbeitenden sollten frühzeitig greifbar werden. Auch dabei hilft die Stakeholder-Analyse.
- Kommunikation sollte monothematisch konzipiert sein – negative Nachrichten verankern sich stärker bei den Empfängern als Zukunftsvisionen. Deshalb empfiehlt es sich, etwaige Ankündigungen von Entlassungen von strategischen Botschaften zu trennen und letztere laufend zu repetieren. (Karen Heidl)

| Einstellungen und Motive | Persönliche Gewichtung PS | Bewertung der Situation vor Restrukturierung aus Sicht PS | Bewertung des Szenarios nach Restrukturierung aus Sicht PS |
|---|---------------------------|---|--|
| Arbeitsplatzsicherheit | 1 | 3 | 5 |
| Hoher persönlicher wirtschaftlicher Erfolg/ Bezahlung | 2 | 5 | 5 |
| Sozialer Schutz | 3 | 8 | 3 |
| Autonomie/ Selbstständigkeit | 4 | 9 | 3 |
| Selbstbestätigung/ Anerkennung | 5 | 9 | 4 |
| Einfluss auf das Unternehmen möglich | 6 | 9 | 6 |
| Identität als Vertreter Kommunikationsbranche | 7 | 9 | 5 |
| | | 233 | 127 |

Bewertung auf einer Skala von 1 bis 10. 10 = bester Wert, wobei die Bewertungen mit den jeweiligen persönlichen Gewichtungen multipliziert und anschliessend addiert werden.

Multiattribut-Analyse eines fiktiven prototypischen Stakeholders für das Beispiel eines Restrukturierungs-Szenarios.



www.penso.ch
© vps.epas Luzern



Der Fokus «Kommunikation und HR» ist in der Zeitschrift penso, Ausgabe 4/2021 erschienen. Der Fokus umfasst folgende Artikel:

- HR-Kommunikations-Skills im Wandel
- Vom Prozessdiener zum Dialogjongleur
- Die Wichtigkeit der Zeitachse
- Instrumente der Einstellungsanalyse am Beispiel eines Kommunikations-Fails

Der Fokus ist für Abonnenten online zugänglich: www.penso.ch/fokus

Alle Handouts zum freien Download: www.penso.ch/rubriken/handout

Für Nicht-Abonnenten bieten wir ein attraktives Schnupperabo.

[Weitere Informationen](#)