

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



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

Die Mischung macht's

Die digitale Kommunikation mit Beschäftigten funktioniert erstklassig? Markus Seebeck erlebt das anders. Denn als Director Human Resources Europe and Africa des Kranherstellers Manitowoc hat er es vor allem mit Deskless Workers zu tun.

INTERVIEW: GESINE WAGNER

► **Personalwirtschaft: Herr Seebeck, Corona hat die virtuelle Kommunikation befördert. Auch bei Ihnen? Markus Seebeck:** Angesichts der Notwendigkeit zu zeitweiligem Homeoffice haben wir natürlich darüber nachgedacht, wie man Kommunikation anders gestalten kann. In unserem sehr stark produktionsorientierten Betrieb habe ich aber festgestellt, dass wir dort ausschließlich mit Online-Varianten nicht alle Mitarbeitenden erreichen und zusätzliche Kommunikationskanäle benötigen.

Woran liegt das?

Wegen der durchmischten demografischen Zusammensetzung unseres Produktionspersonals mit einem höheren Anteil an älteren Jahrgängen ist die direkte Kommunikation viel wertgeschätzter, auch zu Corona-Zeiten. Größere Mitarbeiterversammlungen finden deshalb – wenn notwendig – außerhalb der Fertigungshallen auf dem Freigelände des Werkes persönlich statt. In einem Online-Meeting sieht man zwar das Gesicht, aber je nach Internetverbindung auch nicht immer gut. Die Mitarbeitenden im Homeoffice möchten zu Hause natürlich einbezogen werden, deshalb läuft die Mitarbeiterversammlung parallel auch online.

Wie kommunizieren Sie sonst mit Mitarbeitenden?

Für die themenbezogene Kommunikation nutzen wir in unseren Werken Formate wie Poster, Roll-ups oder Kalender. Mitarbeitende werden so bei Betreten eines Betriebsgebäudes gleich auf wichtige Themen wie die Arbeitssicherheit aufmerksam. Das weckt Interesse und wird durch weitere Informationen der Führungskräfte ergänzt. Außerdem gibt es einmal im Quartal eine sehr nachgefragte Mitarbeiterzeitung. Das ist eine schöne Art, emotionale Nähe zu schaffen. Dort werden neben fachlichen Informationen auch Mitarbeitende und Zitate von ihnen abgebildet. Kommunikation ist nicht nur Wissensvermittlung, sondern wirkt sich so auch motivierend und positiv auf die Mitarbeiterbindung aus.

Und eine Zeitschrift genügt, um beides herzustellen?

Wir haben auch sogenannte Coffee-Talks, bei denen wir zehn bis 15 Mitarbeitende mit der Leitung oder den Top-Führungskräften zusammenbringen. Das erhöht die



Markus Seebeck ist HR-Chef für Europa und Afrika der Manitowoc Crane Group aus Wisconsin. Am Deutschlandsitz in Wilhelmshaven sind rund 1000 Personen beschäftigt.

Quelle: Voice of Jobs

Ansprechbarkeit über Hierarchien hinweg. Wir wollen auch wissen: Wo können wir uns verbessern? Diese Pain Points werden von Führungskräften der mittleren Ebene nicht immer unmittelbar nach oben berichtet. Als Kommunikationsplattform, quasi internes Facebook, nutzen wir zudem Microsoft Yammer. Hier werden Informationen oder Bilder über betriebliche Aktionen gepostet und kommentiert, was vor allem von Jüngeren gern genutzt wird.

Sie sprachen schon vom demografischen Faktor. Wie unterscheidet sich die Ansprache nach Generationen?

Soziale Kontakte sind für jüngere Jahrgänge wichtig, sie kennen es unter anderem aus sozialen Netzwerken. Sie wollen nicht nur Informationen über zum Beispiel eine gefundene Lösung, sondern auch am Lösungsfindungsprozess beteiligt werden, zumindest aber auf dem aktuellen Stand sein. Das ist für Führungskräfte älterer Generationen teilweise herausfordernd.

Wie beeinflusst die Arbeitnehmervertretung Ihre Mitarbeiterkommunikation?

Ich habe seit vielen Jahren einen aufrichtigen Austausch mit den Betriebsräten. Dieser gegenseitige Respekt auf Augenhöhe ist für eine erfolgreiche HR-Arbeit elementar. Mein Erfolgsgeheimnis: Je früher man an den Betriebsrat herantritt, desto eher kann und will er helfen. So erhält man auch Hinweise, wie man bestimmte Belegschaftsgruppen kommunikativ am besten erreicht. ■