

Von Information zu Partizipation

TREND. Vom internen Kommunikationsnetz bis zum Onboarding-Portal: Mitarbeiterportale erlauben es Firmen, mit Angestellten direkt zu kommunizieren.

Von **Patric Cloos**

Ein Mitarbeiterportal bedeutet nicht nur, dass die Beschäftigten selbst ihre Adressdaten ändern, Infos abfragen oder Urlaubsanträge stellen können. Gelingt es dem Arbeitgeber, interaktive Online-Medien gezielt einzusetzen, kann er nicht nur effizient Informationen vermitteln, sondern auch den Dialog mit seinen Mitarbeitern pflegen. Unter dem Schlagwort „B2E-Kommunikation“ (Business to Employee-Kommunikation) bilden Mitarbeiterportale ein wichtiges Instrument für Personalabteilungen, um ihre Rolle als Dialog- und Business-Partner auszubauen und eine ihrer Kernfunktionen zu erfüllen: Die Mitarbeiterbindung zu erhöhen und ein vertrauensvolles Unternehmensklima zu befördern.

Strategie definieren

Um ein funktionierendes Mitarbeiterportal ins Leben zu rufen, müssen HR-Abteilungen aus kommunikativer Sicht frühzeitig grundlegende Weichen stellen. So gilt es auf strategischer Seite, das Management als Fürsprecher und Teilnehmer dieser Kommunikationsform zu gewinnen. Weiterhin sind die Schnittstellen zwischen HR und Unternehmenskommunikation zu definieren und Kommunikationsgrundsätze in

Bezug auf eine bidirektionale Kommunikation festzulegen. Außerdem müssen auf operativer Seite die Ressourcen geschaffen werden, um ein Mitarbeiterportal dauerhaft mit Inhalts- und Dialogangeboten zu füllen.



Das Mitarbeiterportal kann den Austausch im Unternehmen fördern.

Eine Kommunikationsstrategie für HR orientiert sich am Unternehmensleitbild und den Vorgaben der Unternehmenskommunikation. Innerhalb dieses Settings gilt es, die Strategie auf die Bedürfnisse eines nachhaltigen Human-Resources-Managements abzustimmen. Damit Kommunikationsziele nicht nur definiert, sondern auch erreicht werden, müssen sie vom gesamten Management gestützt werden und der Unternehmens-

strategie entsprechen. So wird in einer Aktiengesellschaft, die gerade ein Kostensenkungsprogramm durchführt, eine frühzeitige und transparente Mitarbeiterkommunikation schwerlich die oberste Priorität erhalten. An deren Stelle muss dann das Minimalziel eines relativen Optimums (so früh wie möglich, so transparent wie möglich) treten. Dabei muss die HR-Abteilung den Mitarbeitern die Gründe für die Abweichung von der üblichen Kommunikationspolitik offen darlegen.

Themen planen

Arbeitgeber sollten auf ihrem Mitarbeiterportal nicht alle für Mitarbeiterbindung und -motivation relevanten Inhalte, Geschichten und Botschaften auf einen Schlag kommunizieren. Vielmehr müssen HR-Abteilungen langfristig sicherstellen, dass genügend Themen und Kommunikationsanlässe vorhanden sind, um das Portal

dauerhaft mit Leben zu füllen. Die Bandbreite kann dabei von „menschelnden“ Themen aus der Arbeitswelt über die Diskussion von organisatorischen Abläufen bis hin zur Kommunikation unternehmenspolitischer Planungsszenarien reichen.

Wichtig ist, die HR-spezifische Komponente des jeweiligen Themas herauszuarbeiten. Oder, anders gesagt: Den spezifischen Informations- und Nutz-

wert für die Zielgruppe „Mitarbeiter“ im Blick zu behalten.

Neben einer intensiven Sondierung der Themen empfiehlt es sich, ein Kommunikationskonzept aufzusetzen, das eine Kurz- und Mittelfristplanung (und im Idealfall eine Dramaturgie) der Themen beinhaltet und anhaltend hohe Aufmerksamkeitswerte bei den Mitarbeitern gewährleistet. Die Konzeptionsphase sollte zugleich der Anlass für die HR-Abteilung sein, sich intensiv mit den Grenzen, Überschneidungen und vor allem den Schnittstellen zur Unternehmenskommunikation auseinanderzusetzen, um Redundanzen zu vermeiden und sich als Kommunikator eigenständig zu positionieren. Idealerweise übernimmt bei diesem Zusammenspiel die HR-Abteilung das Agenda-Setting für die mitarbeiter-spezifischen Themen und spricht diese mit der Unternehmenskommunikation auf inhaltliche Verwertbarkeit, mediale Umsetzbarkeit und Kongruenz zur Kommunikationspolitik der Firma ab.

Ressourcen vorhalten

Sofern nicht auf externe Kommunikationsdienstleister zurückgegriffen wird, sollte auch die inhaltliche und technische Umsetzung in enger Zusammenarbeit mit der Unternehmenskommunikation erfolgen. Dasselbe gilt für Kommunikation im Zuge des Issue-Managements: Die goldene Regel, sich nicht vom Flurfunk (und erst recht nicht von der medialen Öffentlichkeit) überholen zu lassen, gewinnt angesichts kritischer Themen besondere Bedeutung: In solchen Fällen sind routinierte Experten mit moderner Medienkompetenz für eine erfolgreiche Krisenkommunikation unverzichtbar. Da online-basierte Kommunikationsinstrumente die Erwartung an die Geschwindigkeit der Kommunikation erhöhen, ist es außerdem von besonderer Bedeutung, die Reaktionsgeschwindigkeit durch klare Kommunikationsgrundsätze und kurze Entscheidungswege zu gewährleisten.

Wie für jede Kommunikationsform gilt auch für Mitarbeiterportale: Nicht

die Masse oder der Umfang der bereitgestellten Informationen zählen, sondern Qualität und zielgruppengerechte Aufbereitung. Vor der Veröffentlichung von Inhalten sollten HR-Mitarbeiter diese gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation auf diese beiden Faktoren

Themen, die durch Mitarbeiter in Firmenwikis oder internen (Micro-)Blogs initiiert werden. Ein Mitarbeiterportal hat etwas mit Mitarbeitern zu tun, mit ihren Wünschen, Erwartungen und Anforderungen. Deswegen sollte von vornherein klar sein, wie eingehendes Feedback verwertet

Auf der Diskussionsplattform von Best Buy schlossen sich die Mitarbeiter zusammen und entwickelten gemeinsam eine neue Software.

prüfen. Dafür kann bereits innerhalb des Kommunikationskonzepts ein Kriterienkatalog erstellt werden, der als Filter für die zu veröffentlichenden Inhalte dient.

Botschafter finden

Besondere Aufmerksamkeit verdient auch die Wahl der medialen Umsetzung. Dies gilt umso mehr, da Mitarbeiterportale eine immense Bandbreite an Kommunikationsformen unterstützen – von Textnachrichten über Präsentationen bis hin zu Podcasts, Bild- und Videodateien. Um hohe Aufmerksamkeitswerte zu erzielen, empfiehlt es sich zudem, wichtige Themen mit wichtigen Absendern zu verbinden – und diese je nach Bedeutung und Tragweite des Themas auch aus dem Top-Management zu rekrutieren. Ein prägnantes Beispiel hierfür lieferte der Springer-Verlag anlässlich des konzernweiten Rollouts von Apple-Systemen im Unternehmen. Zu diesem Anlass wandte sich Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender des größten europäischen Zeitungshauses, persönlich an seine Mitarbeiter – mit einer Videobotschaft, in der er die Migration auf Apple-Systeme begründete.

Feedback verwerten

Ein Mitarbeiterportal ist per Definition eine Kommunikation von vielen Teilnehmern mit vielen Teilnehmern. Dadurch ergibt sich die Aufgabe, ein offenes Ohr für das Echo zu haben – genauso wie für

wird. Im Idealfall wählt die HR-Abteilung sogar bewusst Themen aus, die als Dialoganlass dienen und Meinungsäußerungen der Mitarbeiter befördern. Diese sind zum Beispiel durch Online-Befragungen und die Moderation von Diskussionen in Foren möglich. Neben dem Verwerten des Feedbacks ist es von großer Bedeutung, diese Verwertung auch für die Mitarbeiter transparent zu machen, um darzulegen, dass der Dialog Früchte trägt.

Den Dialog pflegen

Einen spektakulären Fall stellte unlängst Best Buy, der größte Händler für Unterhaltungselektronik in den USA, auf der Münchner Digitalkonferenz DLD vor: Auf der Diskussionsplattform des Unternehmens debattierten die Mitarbeiter über das unbeliebte interne EDV-System. Einige der Beschäftigten schlossen sich spontan zusammen und entwickelten in Eigenregie eine verbesserte Version, die um ein Vielfaches billiger war als der Einkauf einer neuen Software. Das Potenzial dieser Leute, so Michele Azar, Vizepräsidentin der Sparte Internet-Wachstum, hätte man ohne ein Mitarbeiterportal nicht erkannt. ■



Patric Cloos

ist Geschäftsführer von TMP Communication & Services GmbH, Wiesbaden.