

# DIE GEMEINSAMEN ZIELE VOR AUGEN

Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung sind nur zwei der Gründe, warum Personalthemen für die PR immer wichtiger werden. Die dafür erforderliche Zusammenarbeit mit den Personalabteilungen ist auf einem guten Weg. Dass dennoch Verbesserungspotenzial besteht, zeigt eine Studie.

TEXT  
LOTHAR ROLKE,  
PROFESSOR FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE UND  
UNTERNEHMENS-  
KOMMUNIKATION,  
FACHHOCHSCHULE  
MAINZ

[lothar.rolke@wiwi.fh-mainz.de](mailto:lothar.rolke@wiwi.fh-mainz.de)

ULRICH SCHUHMANN,  
GESCHÄFTSFÜHRER,  
SCHUHMANN  
PERSONALBERATUNG

[us@schuhmann-pb.de](mailto:us@schuhmann-pb.de)

► Personalpolitische Themen wie etwa der Wechsel von Führungskräften, Einstellungen beziehungsweise Entlassungen von Mitarbeitern oder die Folgen von Firmenübernahmen werden in den kommenden Jahren eine immer wichtigere Rolle in der Unternehmensberichterstattung spielen. Dieser Bedeutungszuwachs wird vom zunehmenden Fachkräftemangel und der demografischen Entwicklung noch verstärkt. Das allein verpflichtet die Kommunikations- und Personalabteilungen zu einer stärkeren Zusammenarbeit. Hinzu kommen Veränderungskräfte aus dem Web 2.0, die Personal- und Kommunikationsabteilungen zwingen werden, gemeinsam neue Antworten sowie integrierte Kommunikationsstrategien für

sammenarbeit mit der HR-Abteilung befragt. Das Ergebnis: Der Austausch funktioniert, lässt aber durchaus Verbesserungspotenzial erkennen.

## 1 Die generelle Zusammenarbeit von PR und HR

Insgesamt kann die Arbeitsbeziehung zwischen PR- und HR-Abteilung als solide und tragfähig bezeichnet werden. Ein Indikator ist die Häufigkeit der Treffen: Rund 80 Prozent der Befragten geben an, sich mindestens einmal pro Woche zusammenzusetzen. Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger findet in der Regel der Kontakt statt. Allerdings zeigen sich diese Unterschiede in aller Deutlichkeit erst bei Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern und mehr als 50.000 Mitarbeitern. Unternehmen zwischen 1.000 und 50.000 Mitarbeitern weisen hier interessanterweise ein ähnliches Profil auf. Auch die Internationalität hat Einfluss auf die Zusammenarbeit von HR- und PR-Chefs: Je mehr Mitarbeiter im Ausland tätig sind, desto höher ist ganz offensichtlich der Bedarf, sich auszutauschen.

## EINDEUTIGER THEMENFOKUS

Bei der Frage, über welche Themen und Inhalte sich die Leiter der Kommunikations- und Personalabteilungen bei ihren Treffen

austauschen, gibt es einen eindeutigen Fokus: Die unternehmensbezogenen Themen, die gemeinsam gelöst werden müssen, dominieren fast durchgehend (siehe Grafik Seite 37). Neben der klassischen Routineaufgabe „Regelmäßige Information der Mitarbeiter mittels interner Medien“ bilden „Krisen“, „Reorganisation“ und „Personalplanung“ die Hauptanlässe zur Zusammenarbeit. Abteilungsbezogene Anlässe wie Gehalts- oder Personalentwicklungsfragen der eigenen Mitarbeiter sind von geringerer Bedeutung. Eine Ausnahme bildet die Einstellung und Suche von neuen Mitarbeitern, bei der die Personaler unverzichtbar sind.

## OPERATIVE KOOPERATION

Dabei ist die Zuständigkeit bei beiden Themenblöcken ganz unterschiedlich verteilt: Während die Initiative bei unternehmensbezogenen Themen von beiden Seiten gleich stark ausgeht, ist die Kommunikationsabteilung bei ihren eigenen Personalfragen die treibende Kraft. Eine Ausnahme bildet wiederum der Anlass „Rekrutierung und Einstellung neuer Mitarbeiter“, bei dem die Personaler stark eingebunden sind. Bei den unternehmensbezogenen Themen zeigt sich im Detail:

- Aufgaben rund um die interne Kommunikation und die

„ Insgesamt kann die Arbeitsbeziehung zwischen PR- und HR-Abteilung als solide und tragfähig bezeichnet werden.

den Umgang mit personalpolitischen Fragen und Themen zu finden. Vor diesem Hintergrund haben die Autoren dieses Beitrags über 100 Kommunikationschefs nach ihrer Bewertung der Zu-

Unternehmensstrategie werden eher von der PR angestoßen und verantwortet.

- Bei personalpolitischen und strategischen Fragen liegt die Verantwortung vor allem bei den HR-Abteilungen.

- Bei Krisen und Reorganisationsprozessen geht die Initiative von beiden Seiten gleich stark aus.

Die operative Zusammenarbeit erfolgt vor allem in den klassischen Feldern der Kommunikation (wie Mitarbeiterzeitung, elektronischer Newsletter und Intranet). Auffällig ist die relativ hohe Bedeutung der Führungskräftekommunikation, die überwiegend nicht in der Verantwortung der PR-Manager liegt. Hier lässt sich allerdings vermuten, dass dieses Handlungsfeld künftig als Voraussetzung zur Mobilisierung von Mitarbeitern wichtiger wird. Infolgedessen wird bei diesem Aufgabenfeld der Wettbewerb zwischen Kommunikations- und Personalabteilung steigen – ähnlich übrigens wie beim Thema Arbeitgeber-

Image. Gerade Agenturen erleben immer wieder, mit welcher Intensität und Subtilität der Wettbewerb zwischen beiden Abteilungen mitunter geführt wird, wenn es etwa um Employer-Branding-Kampagnen geht, bei denen traditionell beide Abteilungen eingebunden sind.

**2 Die Bewertung der Zusammenarbeit durch PR**

Die Studie zeigt, dass es insgesamt eine eingespielte Kultur der Zusammenarbeit auf Routinefeldern gibt. Und die Bearbeitung der gemeinsamen Aufgaben von PR und HR scheint auch auf den ersten Blick generell gut zu klappen: Rund 80 Prozent bezeichnen die Zusammenarbeit als „sehr gut“ oder zumindest als „gut“; Störungen gibt es nur in Einzelfällen. Die Durchschnittsnote aller beträgt übrigens 2,0 (nach Schulnotensystem). Sowohl die Größe des Unternehmens (nach Anzahl der Mitarbeiter) als auch die Kontaktintensität scheinen dabei die Qualität der Zusammenarbeit positiv zu beeinflus-

sen. Aber noch wichtiger ist der konkrete Einzelfall.

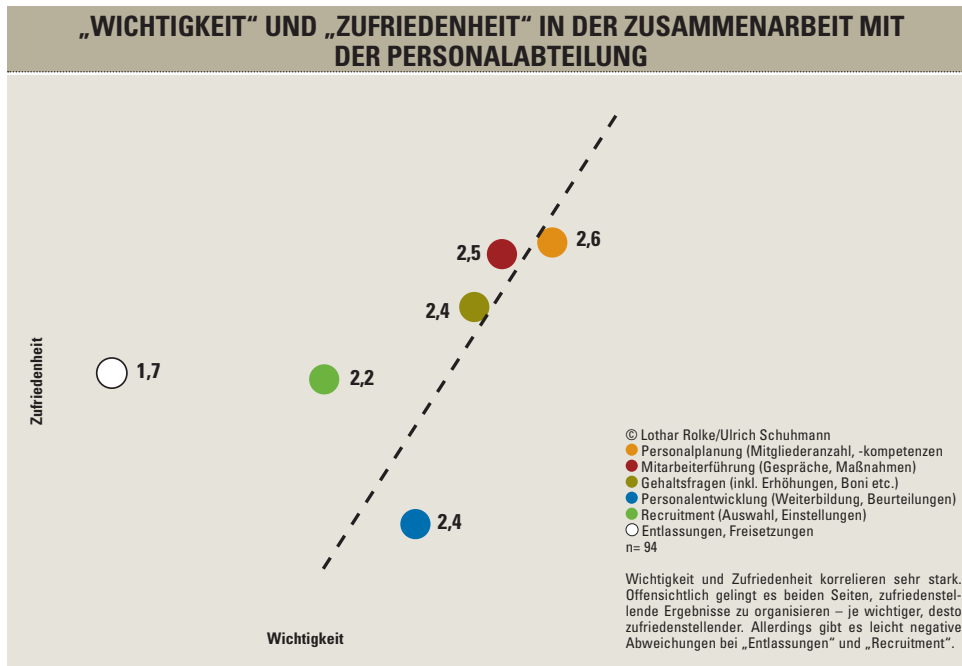
**KRITIKPUNKTE**

Unterschiede zeigen sich etwa, wenn es um das Thema Entlassungen geht. Dann wird die Kompetenz der HR-Abteilungen von den Kommunikatoren besonders geschätzt. Allerdings gibt es hier deutliche Unterschiede in der

„ Unterschiede zeigen sich, wenn es um das Thema Entlassungen geht.

Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit: Knapp 60 Prozent der Befragten äußern sich zufrieden, während über 40 Prozent mit der Leistung der Personaler nur halb zufrieden oder sogar unzufrieden sind. Auch hier gilt: Je größer das Unternehmen, desto zufriedenstellender die Zusammenarbeit von Kommunikations- und Personalchefs, wobei dort in





wenigen Ausnahmefällen auch eine sehr starke Unzufriedenheit geäußert wird. In allen anderen Fragen ist die Zusammenarbeit zumindest noch für die Hälfte der Befragten wichtig. So sind 50 bis 60 Prozent der befragten PR-Manager „sehr zufrieden“ oder „voll zufrieden“ mit der Unterstützung seitens der HR-Abteilung. Immerhin geben noch weitere rund 25 Prozent der Zusammenarbeit ein „befriedigend“.

**STRATEGISCHER ARBEITEN**

Interessanterweise aber besteht eine signifikante Abweichung zwischen der allgemeinen Zufriedenheit (2,0) und dem Durchschnitt der einzelnen Zufriedenheiten (2,5). Am unzufriedensten mit der Zusammenarbeit sind die Befragten bei den Themen „Personalplanung“ und „Mitarbeiterführung“, die den PR-Managern allerdings auch nicht so wichtig sind. Bei zwei Aufgabenfeldern lässt sich eine relative Diskrepanz erkennen: Entlassungen und Recruitment. Obwohl beides als sehr wichtig gilt, ist die Zufriedenheit hier erkennbar geringer

(siehe Grafik Seite 38). Da in kommenden Jahren nicht mit einer Abnahme der Dynamik in den Personalmärkten zu rechnen ist – Fusionen, Krisen und Fachkräftemangel sind hier die Stichworte für die Herausforderungen – und da die Unternehmen immer stärker auch als Arbeitgeber unter Beobachtung stehen, sollte gerade hier die Zusammenarbeit strategischer und intensiver werden.

**3 Gegenseitige Unterstützung von PR und HR**

Die Unterstützung von HR durch PR erfolgt einerseits bei der Gestaltung der klassischen Kommunikationsmedien wie Mitarbeiterzeitschriften und Intranet, andererseits in der Beratung. HR scheint durchaus einen moderaten Beratungsbedarf bei HR-Kommunikationsfragen und bei der Entwicklung von HR-Kommunikationsstrategien zu haben. Dieser wird vermutlich künftig eher noch steigen – hier ist die Kompetenz der PR-Profis gefragt.

Personaler sitzen meist mit am Tisch, wenn PR-Fachkräfte

eingestellt werden. Bei der Hälfte der befragten Unternehmen haben sie auch einen „starken“ oder „sehr starken“ Einfluss bei der Entscheidungsfindung. Dabei ist die Zusammenarbeit mit den HR-Kollegen aus Sicht der PR-Manager überwiegend durch „Kompetenz“, „Zuverlässigkeit“ und einer „Orientierung am Dienstleistungsgedanken“ geprägt. Besonders die „Zuverlässigkeit“ sticht positiv heraus.

**SYNERGIEN AUSSCHÖPFEN**

Als Defizite in der Zusammenarbeit werden von den Kommunikationsmanagern vor allem strategische Fragen und deren Umsetzung genannt. Insgesamt gibt es im positiven Sinn Routinen in der Zusammenarbeit, was eine wichtige Basis für die Zukunft bildet. Doch zugleich zeigt sich in vielen Details, dass die Kooperationsgewinne für beide Abteilungen noch nicht ausgeschöpft sind.

**4 Veränderungsfaktoren für PR und HR**

Nicht zufällig hat sich in den vergangenen Jahren mit der Personalkommunikation ein neues Feld der internen und externen Verständigung über das Unternehmen als Arbeitgeber herausgebildet. Fragt man nach der Zukunft, dann zeigt sich:



**LOTHAR ROLKE**

Prof. Lothar Rolke lehrt Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz. Er ist dort Sprecher des Studienschwerpunktes Kommunikationsmanagement.

Foto: Norbert Neetz

- Über 80 Prozent der Befragten sind „voll oder überwiegend“ davon überzeugt, dass die Kommunikation für die Personaler in den kommenden Jahren immer wichtiger wird und Personalthemen in der Unternehmenskommunikation eine bedeutendere Rolle einnehmen werden.
- Über 50 Prozent der Befragten sind „voll oder überwiegend“ davon überzeugt, dass Web 2.0 die Personalabteilungen und die Kommunikationsabteilungen zwingen wird, künftig noch enger zusammenzuarbeiten, dass das Social Web mit Blogs und Twitter in den nächsten Jahren die Unternehmenskultur verändern wird und dass die Personaler ihre Anliegen in ihrer Kommunikation intern und extern mutiger vertreten müssen.
- Über 70 Prozent der Befragten lehnen es ab, dass Personalabteilungen für sich einen eigenen Kommunikationsverantwortlichen einstellen, der dann an den Leiter Personal/HR berichtet (siehe Grafik Seite 39).

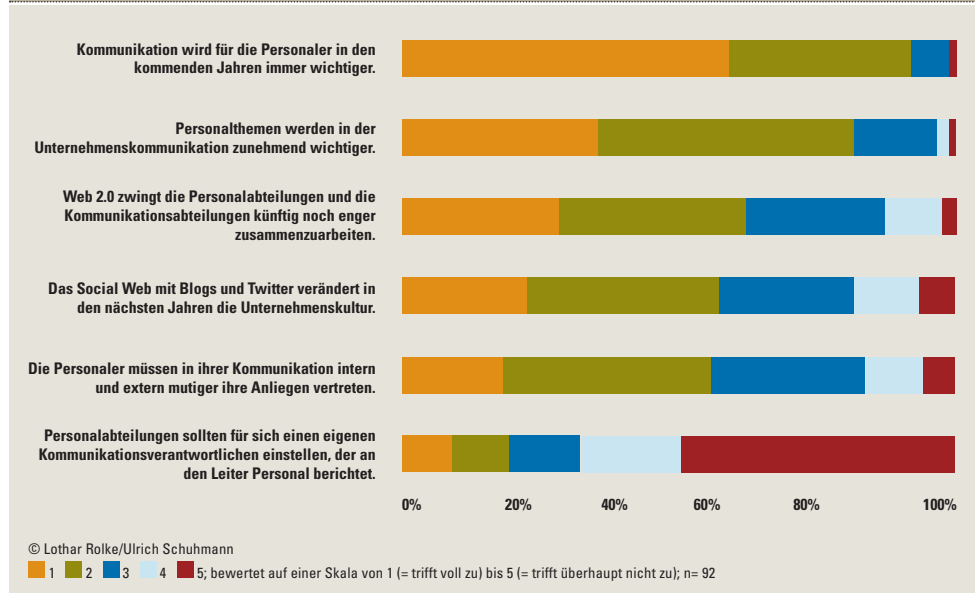
Beim letzten Punkt allerdings lohnt der Blick auf ein interessantes Detail: Die Mehrheit der Kommunikationschefs großer Firmen kann sich einen eigenen Kommunikator unter dem Dach der HR-Abteilung vorstellen. Bei Unternehmen ab 10.000 Mitarbei-



**ULRICH SCHUHMANN**

Ulrich Schuhmann ist Geschäftsführer der Schuhmann Personalberatung in Köln, die sich ausschließlich auf die beiden Berufsfelder Kommunikation und Human Resources spezialisiert hat.

**„WICHTIGKEIT“ UND „ZUFRIEDENHEIT“ IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT DER PERSONALABTEILUNG**



tern ist dies schon für knapp die Hälfte der Kommunikationsverantwortlichen ein denkbare Szenario. Ob dies lediglich ein Zeichen der Arbeitsteilung bei konzernähnlichen Strukturen ist oder mehr: Es deutet sehr darauf hin, dass sich in den Unternehmen eine neue, eigenständige Kommunikationssparte entwickeln wird, Personalkommunikation. Wenn intern wie extern Personalthemen immer wichtiger werden – auch weil die Öffentlichkeit den Umgang der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern sehr viel sensibler wahrnimmt –, müssen die Kommunikationsabteilungen gerade dieses Feld aktiv besetzen. Ansonsten entsteht eine neue Kommunikationssparte, die sich ähnlich verselbstständigen könnte wie seinerzeit die Kapitalmarktkommunikation.

Medienanalysen belegen sehr deutlich, dass der Anteil personalrelevanter Themen in der Berichterstattung immer stärker zunimmt: Fusionen und Entlassungen, Arbeitszeiten und

Mitarbeiter-Datenschutz sind längst keine internen Themen mehr, sondern extern wahrgenommene Facetten des Unternehmensimages. Überproportional sind personalpolitische Themen im Internet vertreten, wo Arbeitgeber-Bewertungen, Bewerber-Plattformen und die „Gespräche in den Communities“ dafür sorgen, dass die Arbeitgebermarke positiv oder negativ aufgeladen wird. Die Unternehmenskommunikation ist daher gut beraten, dieses Thema intensiver und strategischer anzugehen. Noch hat PR bei diesen Themen nur in 30 Prozent der Fälle die Führung – hier besteht also Potenzial.

Aber die Voraussetzung ist, dass PR selbst die Relevanz und Möglichkeiten von HR-Kommunikation sieht. Dann lässt sie sich auch weiterentwickeln. Im regelmäßigen Gespräch jedenfalls sind die PR-Chefs ja mit ihren HR-Kollegen bereits. Warum also nicht nach Kooperationsgewinnen suchen, die am Ende beiden zugutekommen. ■