

Kommunikation

*Human
Relations*

*Human
Resources*

Team-Flüsterer

Arbeitszeiten, Löhne, Stellenabbau, Aufbau einer zugkräftigen Arbeitgebermarke: Zwischen Human Resources (HR) und Kommunikation gibt es viele thematische Überschneidungen. Wer nicht achtgibt, riskiert Reibungsverluste und verunsichert Mitarbeiter mit widersprüchlichen Botschaften. Doch wie lassen sich die Schnittstellen klug managen? Ein Streifzug durch die deutsche Wirtschaft.

Es war 1992, Bernhard Schelenz hatte gerade bei einer Wiesbadener Werbeagentur angefangen. „Da kam ein Kunde, mit dem wir nicht so recht umzugehen wussten“, erinnert er sich. Der Klient verlangte ein Personalleitbild, wollte Lehrbücher und Broschüren für die Mitarbeiter haben. Neuling Schelenz wurde abgeordnet. Er sollte sich an dem kuriosen Thema versuchen. Das Projekt war sein Einstieg in die Personalkommunikation. „Das nannte man damals aber nicht so – den Begriff gab es wahrscheinlich noch gar nicht.“

18 Jahre später ist die Kommunikation von Themen rund um Human Resources in größeren Unternehmen etabliert. Und Schelenz, der sich 2001 mit diesem Schwerpunkt in Mainz selbstständig machte, berät inzwischen Kunden wie die Commerzbank, den Energieversorger E.ON und die Deutsche Telekom, hat für den Finanzdienstleister MLP gearbeitet, die Wirtschaftsprüfung PricewaterhouseCoopers und den Industriekonzern ABB.

Mit seiner Firma Personalkommunikation Schelenz produziert er Personalberichte und plant Kampagnen für Arbeitgebermarken. „Die Alterung der Gesellschaft, Vergütungssysteme, Diversity – solche Themen sind virulent geworden“, sagt er. „Sie betreffen unmittelbar

das Verhältnis der Führungskräfte zu den Mitarbeitern.“

Das zieht weitere Veränderungen nach sich: „Die Personalabteilungen bemühen sich seit Jahren, als Businesspartner wahrgenommen zu werden“, erklärt Erik Bethkenhagen, Sprecher der Personal- und Kommunikationsberatung Kienbaum Communications. Von reinen Lohnzettel- und Vertragsverwaltern wollen sie zu Human-Resource-Managern aufsteigen, die ihren Kollegen die besten Köpfe zuführen und im Unternehmen halten – stets motiviert und absolut loyal.

Gleichzeitig haben die Personaler früher als andere Manager begriffen, dass hoch qualifizierte Mitarbeiter in den kommenden Jahren knapp werden, schon aus demographischen Gründen. „Und die wenigen verlangen immer mehr“, sagt Bethkenhagen. „Sie legen Wert auf Work-Life-Balance und eine gesunde Unternehmenskultur.“

Kann ein Arbeitgeber das nicht bieten, wird das schnell publik: „Mitarbeiter und Bewerber berichten heute im Internet von ihren Erfahrungen“, sagt Lothar Rolke, Professor für Unternehmenskommunikation an der FH Mainz und Experte für PR-Erfolgsmessung. Das Recruiting läuft fast ausschließlich übers Netz. Und von der Stellenausschreibung bis zur Forumsmeldung eines unzufriedenen Angestellten sind es nur wenige Klicks. „Eine schlechte Arbeitgebermarke kostet richtig Geld“, so Rolke. Umgekehrt könne etwa der Autobauer Porsche Topbewerber für ein paar tausend Euro weniger pro Jahr einstellen als seine Konkurrenten – „nur weil Porsche ein gutes Image als Arbeitgeber hat“.



„Themen wie Vergütung und Diversity betreffen unmittelbar das Verhältnis der Führungskräfte zu den Mitarbeitern.“

**Bernhard Schelenz,
Personalkommunikation Schelenz**

Spätestens seit Ausbruch der Wirtschaftskrise hört alles auf die Stimme der Personaler. „Sie sind die Gewinner der Krise“, sagt Kienbaum-Experte Bethkenhagen. „Sie haben viele kreative Alternativen zu Entlassungen gefunden. Und sie haben sich als Ansprechpartner für die Medien etabliert.“ Prominente Personalvorstände wie Thomas Sattelberger von der Deutschen Telekom und Zygmunt Miersdorf vom Handelskonzern Metro tummeln

sich in Aufmacherartikeln und Talkshows.

Manchem PR-Profi ist das nicht geheuer: „Wenn ein HR-Verantwortlicher Interviews nutzt, um seine Themen ins Unternehmen hinein-zutragen, fühlt sich die Kommunikation übergangen. Es gibt einige, die ihr regelrecht den Rang ablaufen“, sagt Bethkenhagen. Die entscheidende Frage lautet also: Wie

„Personalabteilungen sind die Gewinner der Krise und haben sich als Ansprechpartner der Medien etabliert.“

**Erik Bethkenhagen,
Kienbaum Communications**



können sich Personaler und Kommunikatoren abstimmen?

„Ich bekomme meine Aufträge fast immer von der Personalabteilung“, illustriert Berater Bernhard Schelenz das Problem. „Die ‚Mitspieler‘ im Projekt kommen dann in der Regel aus der internen Kommunikation und der Markenführung.“ So läuft das meist. Fehlen Mittler wie Schelenz, behandelt die interne Kommunikation die Personaler wie jede andere Fachabteilung – auch wenn es um Löhne, die neuen Kantinenpreise oder Urlaubsregelungen geht. Man fragt Fakten ab, bereitet sie auf und befüllt damit die üblichen Kanäle.

Der Haken an der Sache: Die Kommunikation wisse selten, wie man die Herzen der Mitarbeiter erreicht, Visionen und Leitbilder vermittelt, sagt Wolf Reiner Kriegler von der Employer Branding Akademie in Berlin: „Die Profisprecher in den Pressestellen setzen bei Personalthemen meist ausschließlich auf die mediale Ebene.“ Information allein sorge aber niemals dafür, dass Mitarbeiter die Unternehmenswerte auch verinnerlichen. „Bei sensiblen Themen sollte sich die interne Kommunikation intensiv mit der Personalabteilung abstimmen, den Flur-

funk positiv stimulieren und Dialog anstoßen, statt auf die üblichen Medien zu setzen.“ Der ideale Personalkommunikator ist für Kriegler eine Art Team-Flüsterer.

Bei der Commerzbank gibt es inzwischen eine eigene Abteilung HR Policies & Communication – sie gehört zum Bereich Personal. „Wir kümmern uns um alles von Gehaltsfragen bis hin zur Arbeitgebermarke“, erklärt Marco Esser, der das Team leitet. In seiner Truppe hat er Psychologen, Personalwirte und PR-Leute. Der internen Kommunikation will Esser keine Konkurrenz machen.

Deren Chef Matthias Goldbeck bestätigt das: „Wir treffen uns regelmäßig, stimmen uns frühzeitig ab und nehmen uns nicht gegenseitig die Butter vom Brot“, versichert er. Die Personalabteilung sei bei Mitarbeiterthemen einfach der natürliche Absender. Dabei geht es nicht um Pressemitteilungen und Newsletter, sondern darum, das Gespräch zwischen Führungskräften und Belegschaft zu moderieren.

Kommunikationsforscher Lothar Rolke sieht es kritisch, wie Unter-

rin der internen Kommunikation ist ausschließlich für Personalthemen zuständig. Und sie sorgt für eine Verschränkung von Personalabteilung und Unternehmenskommunikation. „Inzwischen gibt es Status-Meetings“, berichtet der Leiter Corporate Relations Reiner Wolf. „Wenn bestimmte Themen auf den Tisch kommen, treffen sich der Personalvorstand, die Fachbereichsleiter, die von einem Personalthema betroffen sind, und ein Vertreter der Unternehmenskommunikation.“ Die HR-Sprecher versuchen, den Dialog im Betrieb zu fördern. Über den Nachrichtendienst „Junius-Letter“ ermuntern sie die Führungskräfte, mit Angestellten über aktuelle Themen zu sprechen.

Die Regel sind solche festen Einheiten für Personalkommunikation nicht. Bei der Warenhauskette Real Deutschland etwa, die zum Dax-Konzern Metro gehört, sprechen Personaler und interne Kommunikatoren sich informell ab. „Wir brauchen keinen eigenen Verantwortlichen für HR-Themen“, sagt der Leiter Unternehmenskommunikation Albrecht von Truchseß entschieden. Auch ohne funktioniere die Zusammenarbeit gut. Vor allem, weil bei Real Personalabteilung und Unternehmenskommunikation im selben Haus

„Die Profisprecher in den Pressestellen setzen bei Personalthemen meist nur auf die mediale Ebene.“

**Wolf Reiner Kriegler,
Employer Branding Akademie**



nehmen eigenständige Personal-PR-Abteilungen aufziehen: „Man sollte keine Spartenkommunikation betreiben“, sagt er. Die Gefahr sei zu groß, dass sich ein eigenes Team für HR-Themen wie ein Keil zwischen Vorstand, Human Resources und die Kommunikation dränge.

Bei der Allianz in München ist die HR-Kommunikation eine Abteilung der Pressestelle: Eine Sprech-

säßen. Inhaltliche Probleme ließen sich deshalb ganz pragmatisch im persönlichen Gespräch lösen.

Besonders wenn Veränderungen anstehen, ist eine enge Zusammenarbeit von Personalabteilung und Unternehmenskommunikation gefragt. Das hat die Deutsche Telekom unlängst schmerzhaft erfahren. In den vergangenen Jahren hat der Konzern 50.000 Beschäftigte ausgelagert. Es

„Die Musik im Spiel noch nicht erkannt“

Manfred Böcker ist Chef der Agentur HR-PR Consult in Köln. Er erklärt, warum Personalthemen für die breite Öffentlichkeit interessant sind – und warum viele Kommunikatoren sie systematisch unterschätzen.

prmagazin: Herr Böcker, wieso sollte ein Unternehmen die Öffentlichkeit über seine Arbeitsbedingungen auf dem Laufen halten?

Manfred Böcker: Große Unternehmen bewegen sich auf drei Märkten: dem Produkt-, Finanz- und Talentmarkt. In allen verbessern sie ihre Erfolgchancen, wenn sie als attraktiver Arbeitgeber in der Öffentlichkeit erscheinen. Sie finden leichter hoch qualifizierte Mitarbeiter, wecken Vertrauen bei potentiellen Investoren und haben ein besseres Image bei Kunden. Konsumenten legen nämlich immer mehr Wert auf nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften. Sie wollen wissen, wie das Unternehmen, bei dem sie einkaufen, mit den eigenen Mitarbeitern umgeht.

Kommunizieren die Unternehmen das vernünftig nach außen?

Kaum. Die meisten Firmen, die nach Fachkräften suchen, setzen noch immer ausschließlich auf Werbung. Sie veröffentlichen Imagebroschüren oder stellen Karriereseiten mit den üblichen Versprechen ins Netz. Aber die Werbeslogans haben sich abgenutzt. Die Leute wollen mehr erfahren als „Wir bieten Ihnen hervorragende Karrierechancen“. Die Unternehmen müssen neue Wege bei der Kommunikation gehen: Sie müssen aktiv Pressearbeit betreiben und intelligenter mit den Möglichkeiten der Onlinenetzwerke umgehen. Nur so werden sie sich als Arbeitgeber auch in Zukunft Gehör verschaffen.

Was müssen Pressesprecher für Personalthemen denn können?

Grundsätzlich kommen die meisten Kommunikationsexperten mit den Eigenheiten der Personalkommunikation zurecht. Direkt aus dem Stand heraus können allerdings die wenigsten einsteigen. Dazu fehlt ihnen dann doch das nötige Know-how: Pressesprecher für Personalthemen müssen sich zum Beispiel mit dem Bewerbermarkt auskennen. Sie müssen wissen, dass sich die Recruitingstrategien durch soziale Netzwerke wie Facebook und Xing verändert haben.

Ist das nötige Fachwissen nicht in den Personalabteilungen vorhanden?

Klar kennen sich Personaler mit ihrem Fachbereich aus. Aber ihnen wiederum fehlt oft das Wissen über

„Personalern fehlt meist das Wissen um PR-Zusammenhänge“:
Manfred Böcker.



PR-Zusammenhänge. Sie tun sich schwer, Themen öffentlichkeitswirksam aufzubereiten. Zum Beispiel das Thema „Frauen und Karriere“: Personaler haben dazu viel zu erzählen. Aber ihnen entgeht meist, dass das Thema derzeit nur funktioniert, wenn es mit harten ökonomischen Fakten unterfüttert wird.

Dennoch haben erst wenige Unternehmen eine Funktion „Personalkommunikation“ eingeführt. Woran liegt das?

Mein Eindruck ist, dass Experten der Unternehmenskommunikation die Musik in dem Spiel noch nicht erkannt haben. Viele Personalabteilungen wollen ihre Themen auf die Tagesordnung setzen, aber die Kollegen von der Kommunikation spielen nicht mit. In PR-Abteilungen fehlt die Einsicht, dass man die Berichterstattung über das Unternehmen als Arbeitgeber nicht dem Zufall überlassen darf.

Was können Unternehmen verbessern?

Die Topverantwortlichen der unterschiedlichen Abteilungen sollten sich auf eine langfristige Strategie einigen und entscheiden, welche Themen das Unternehmen aktiv kommuniziert. Außerdem sollten sie die Kommunikationsprozesse festlegen: Die PR-Leute müssen wissen, wo im Unternehmen mögliche Ansprechpartner für Journalisten sitzen, die zu Personalthemen recherchieren. Drittens sollten Rollen festgelegt werden: Es muss klar sein, wer die öffentliche Bühne betritt, wenn Personalangelegenheiten zur Debatte stehen. Insgesamt sollten sich die Kommunikationsexperten bei diesem Thema nicht länger auf ein passives Anfragemanagement beschränken, sondern aktive Pressearbeit betreiben – so wie sie es bei Produkt- und Finanzthemen seit langem tun. ■

kam zum Kommunikations-GAU: Die Presse erfuhr von den Plänen, bevor die Belegschaft informiert war. Die Mitarbeiter mussten in den Zeitungen über ihre ungewisse Zukunft lesen. „Das erzeugte Misstrauen und Ängste“, erinnert sich Christian Fischer, Leiter der Abteilung Corporate Communications in Bonn.

Auch er setzt auf die informelle Zusammenarbeit zwischen HR und

steuer – ist Sache der Personalabteilung. Bei allgemeinen, tagesaktuellen und politischen Themen schaltet sich die Unternehmenskommunikation ein. Erst recht, wenn es um Jobabbau geht.

Bei BASF vermittelt schließlich ein eigens dafür angestellter HR-Kommunikationsmanager zwischen Personal- und Kommunikationsabteilungen sowie der Arbeitnehmervertretung – er selbst steht im Bereich Personal auf der Gehaltsliste. „Wir haben eine klare Aufgabenteilung“, erklärt Unternehmenssprecherin Friederike Segeberg. „Fachlich ist natürlich die Personalabteilung zuständig. Und die Ver-

antwortung für die Mitarbeiterkommunikation liegt in der Kommunikationsabteilung.“

antwortung für die Mitarbeiterkommunikation liegt in der Kommunikationsabteilung.“

Im vergangenen Krisenjahr, sagt Segeberg, habe diese Struktur sehr geholfen. Zum Beispiel, als es darum ging, die Belegschaft über das Thema Kurzarbeit aufzuklären: Zunächst richtete sich BASF an die betroffenen Einheiten, dann an die gesamte Belegschaft. Und informierte zum Schluss die Öffentlichkeit. Alles abgewickelt über den hauseigenen Vermittler.

Erfolg in der Personalkommunikation heißt aber nicht nur, dass die Abstimmung zwischen den Verantwortlichen reibungslos funktioniert. Letztlich wollen Personaler wie Kommunikatoren das Bild der Firma als Arbeitgeber positiv beeinflussen – nach innen und außen. „Harte Messmethoden für den Erfolg von Personalkommunikation gibt es nicht“, sagt Reiner Wolf von der Allianz. Allerdings bekomme er viel Feedback von den Führungskräften und könne so einschätzen, ob seine Strategien wirken. Zusätzlich messen viele Kommunikationsabteilungen Klickzahlen im Intranet und lesen aufmerksam die Kommentare zu ihren Artikeln.

„Harte Messmethoden für den Erfolg von Personalkommunikation gibt es nicht.“

Reiner Wolf, Allianz



Unternehmenskommunikation. Sobald schwierige Themen anstehen, bilden die beiden Abteilungen gemeinsame Projektgruppen. Dort entstehen Kommunikationspläne, man sucht die passenden Medien aus. Die interne PR der Bonner unterscheidet generell zwischen „funktionaler“ und „allgemeiner“ Kommunikation. Bezogen auf Mitarbeiter heißt das: Funktionales – etwa zur Lohn-

antwortung für die Mitarbeiterkommunikation liegt in der Kommunikationsabteilung.“

Im vergangenen Krisenjahr, sagt Segeberg, habe diese Struktur sehr geholfen. Zum Beispiel, als es darum ging, die Belegschaft über das Thema Kurzarbeit aufzuklären: Zunächst richtete sich BASF an die betroffenen Einheiten, dann an die gesamte Belegschaft. Und informierte zum Schluss die Öffentlichkeit. Alles abgewickelt über den hauseigenen Vermittler.

Für PR-Experte Lothar Rolke ist die Sache letztlich einfach: „Schauen Sie, wo Ihre Firma in gängigen Arbeitgeberankings steht“, sagt er. „Die Faustregel lautet: Wenn es in einem Jahr nicht doppelt so viele Bewerbungen gibt, wie das Unternehmen Mitarbeiter hat, liegt das meist an mangelnder Arbeitgeberattraktivität.“

David Selbach/Max Lebsanft ■

PR MAGAZIN

Das Magazin der Kommunikationsbranche
41. Jahrgang

Herausgeber:
Theo Rommerskirchen

Chefredakteur:
Thomas Rommerskirchen
Telefon: 02228/931-143
E-Mail: roki@rommerskirchen.com

Redaktion:
Christina Ullrich (cu) (verantwortlich),
Wolf-Dieter Rühl (rü) (geschäftsführend),
Anne Villwock (av), Daniel Neuen (dn)
Telefon: 02228/931-123
Telefax: 02228/931-137
E-Mail: prmagazin@rommerskirchen.com

Redaktionsassistentin:
Telefon: 02228/931-150

Korrespondenten:
Hendrik Bebber (beb), GB, 0044/1225/858490
Silke Tittel (sit), USA, 001/818/3438790
Christian Jahn (cj), RUS, 007/916/1196198

Titelbild: Udo Geisler
Inhalt: Udo Geisler (S. 4),
Public Adress/Montage prmagazin (S. 5, rechts)

Service-Telefon: 02228 / 931167

Produktion:
Peter Bockermann, Telefon: 02228/931-142
E-Mail: produktion@rommerskirchen.com

Verlag:
Verlag Rommerskirchen GmbH & Co. KG
Mainzer Straße 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck
Telefon: 02228/931-0, Telefax: -149

Mediateam:
Leitung: Nadine Schmitz
(Vwtl. Kooperationen/Workshops)
Telefon: 02228/931-120, Telefax: -135
schmitz@rommerskirchen.com

Stellvertretung: Claudia Schulz (Vwtl. Themen)
Telefon: 02228/931-121, Telefax: -135
schulz@rommerskirchen.com

Carina Frings (Vwtl. Textanzeigen, Beilagen)
Telefon: 02228/931-171, Telefax: -135
anzeigen@rommerskirchen.com

Sabrina Aberfeld
(Vwtl. Rubrikanzeigen, Stellenmarkt)
Telefon: 02228/931-122, Telefax: -164
pressekontakte@rommerskirchen.com
stellenmarkt@rommerskirchen.com

Anzeigenpreisliste:
Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 30 gültig.

Vertrieb:
Christian Wagner, Telefon: 02228/931-167, Telefax: -160
E-Mail: vertrieb@rommerskirchen.com

Jahresabonnement:
€ 181,50 zzgl. Versand.
DPRG-PRVA-Mitglieder € 148,00 zzgl. Versand.
Studenten-Abonnement € 48,00 zzgl. Versand.
Kündigung 3 Monate zum Kalenderjahresende.
Im Falle höherer Gewalt keinerlei Ersatzansprüche.

Bankverbindung:
Volksbank Koblenz Mittelrhein eG
Konto-Nr. 716 6580000
BLZ 570 900 00

Druckerei:
L. N. Schaffrath GmbH
Marktweg 42-50, 47608 Geldern

Erfüllungsort: Bonn

ISSN-Nummer: 0342-8702

Druckauflage:
4. Quartal 2009: 4.167

Die Deutsche Post AG gibt ihr bekannte Anschriftenänderungen an den Verlag weiter. Den Bestimmungen der Postdienst-Datenschutzverordnung vom 1. 7. 1991 entsprechend setzen wir Ihr Einverständnis voraus, es sei denn, Sie legen innerhalb von vier Wochen nach Erscheinen Widerspruch ein.