

PR für HR

Wie Personalabteilungen kommunikativer, sichtbarer und mutiger werden können

Von Lothar Rolke und Wolfgang Jäger

1 Einleitung

Bei den Vordenkern des Kommunikationsmanagements – aus der Wissenschaft wie aus der Praxis – gibt es seit nunmehr 25 Jahren eine höchst lebendige, sich interessanterweise immer wieder erneuernde und sich dabei weiterentwickelnde Vision zur Zusammenarbeit der verschiedenen Kommunikationsfunktionen im Unternehmen (vergleiche Bruhn 2006, Seiten 491f.). Aktuell lässt sich dieses Wunschbild wie folgt formulieren: Die Abteilungen PR plus interne Kommunikation, Marketing, inzwischen auch Unternehmensentwicklung und neuerdings HR-Management arbeiten kommunikativ gemeinsam im Viererbund vernetzt – orchestriert und regelmäßig stimuliert durch strategisch gesetzte Impulse, die alle Beteiligten zielführend aktivieren und die von allen mitwirkenden Abteilungen ausgehen können. Es mag für viele ungewohnt klingen, „hier den Bereich Personal oder [...] neudeutsch ‚HR‘ ganz eng als Vierten im Bunde mit einzubinden“ (Güttler 2007, Seite 43). Wünschenswert ist es allemal. Denn Personalkommunikation wird in den kommenden Jahren zweifellos immer wichtiger. Aber wie realistisch ist das alles?

Die Erfolgskraft der vernetzten Kommunikation ist mehrfach nachgewiesen und durch Beispiele längst belegt (vergleiche Branchenstudie von Rolke/Koss 2005). Doch eins fällt auf bei der aktualisierten Vision von der vernetzten Kommunikation im neuen Viererbund: die Personaler mit ihrer Kommunikation

schwächeln. Die Gründe dafür lassen sich an einer Hand abzählen:

- Kein allzu gutes Image: Personaler gelten oft als Sachwalter, weniger als Gestalter.
- Rückzug auf die vermeintlichen Kernfunktionen wie Recruiting, Governance und Pflege der Gehaltssysteme, was nicht nur zu einer Ausdünnung der Personalabteilungen geführt hat, sondern auch zu einer Schwächung ihrer Funktion unternehmensintern.
- Reduzierung von Kommunikation auf den bloßen Einsatz von Instrumenten wie Anzeigen, Personal- und Sozialbericht, den Relaunch des Intranets oder der Karriereseiten im Internet.
- Mangel an Innovationsfähigkeit und Kooperationsbreitschaft, was sich besonders in Change-Prozessen negativ bemerkbar macht.
- Vermeidung von persönlicher Visibilität und damit geringe externe wie interne Präsenz, wodurch auch Vertrauen in die Sache verloren geht, weil die „öffentliche“ Bestätigung durch die Person fehlt.

Kurzum, vielen Personalmanagern und -organisationen mangelt es an interner wie externer Kommunikationsfähigkeit, was die Personalarbeit substantiell



Lothar Rolke lehrt BWL und Unternehmenskommunikation an der Fachhochschule Mainz.



Wolfgang Jäger lehrt BWL mit dem Schwerpunkt Personal- und Medienmanagement an der Fachhochschule Wiesbaden.

schwächt. Nicht zufällig haben daher einzelne Unternehmen wie der Energiekonzern E.ON vor einigen Jahren damit begonnen, eine eigenständige Personalkommunikation zu entwickeln, gerade auch „um die Transparenz und Verständlichkeit der Personalarbeit zu erhöhen“ (Schütte 2007, Seite 105). Aber die Mehrheit der Personalabteilungen unterschätzt noch immer die Kraft der Kommunikation und damit die Bedeutung für ihre eigene Arbeit – obwohl die Abteilung interne Kommunikation im eigenen Haus heute meist gut aufgestellt ist (vergleiche Dörfel 2007).

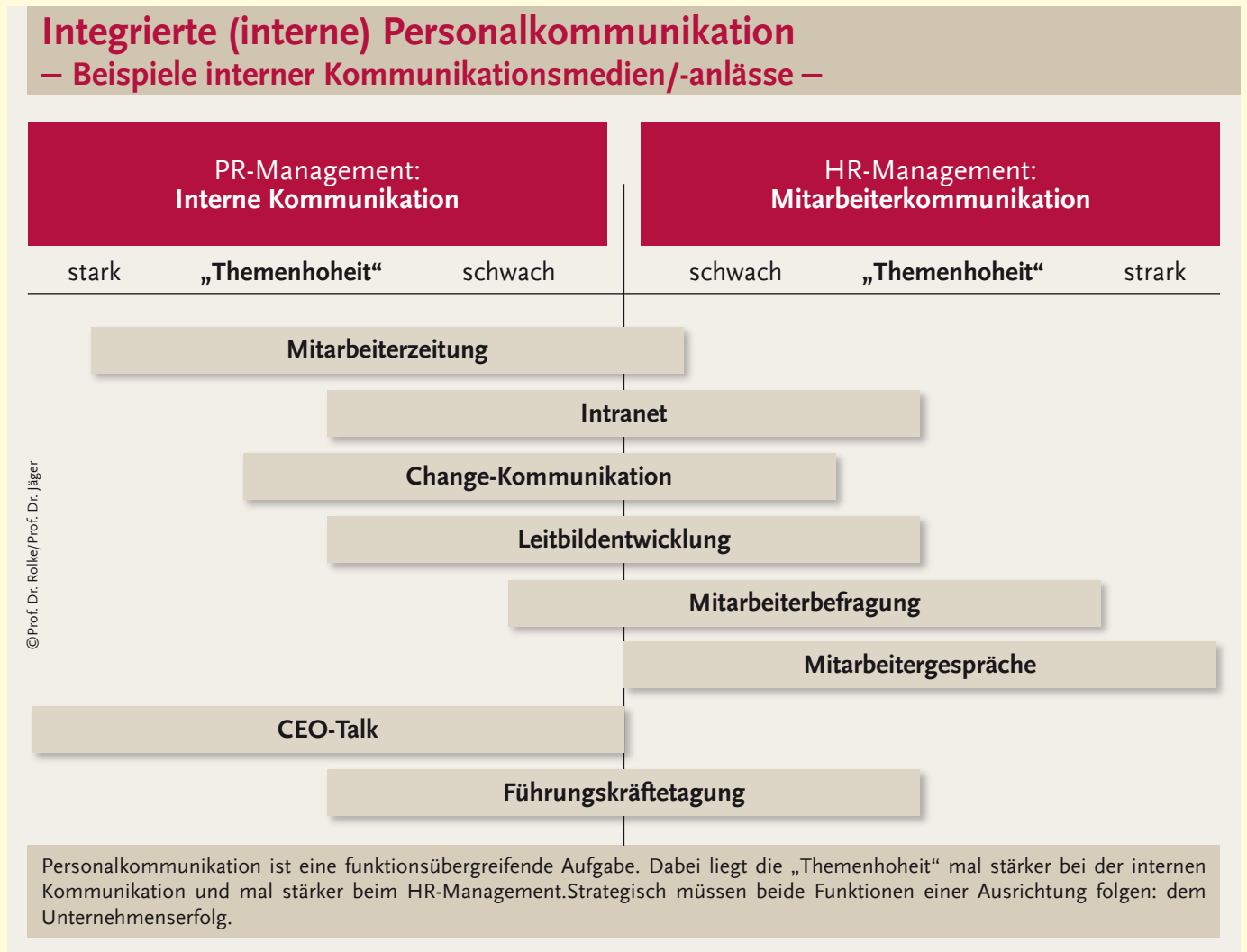
Erst jüngst diagnostizierte die Managementberatung Kienbaum in ihrer Studie „High Potentials 2007“, dass bei einer Kernfunktion wie der Ansprache von Hochschulabsolventen nur 23 Prozent der befragten Unternehmen über eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit verfügten – mehr als drei Viertel sich folglich mit einem „sprachlosen Ringen um Kandidaten“ (Kienbaum) zufriedenen geben. Noch düsterer sieht es bei der Mitwirkung

an der internen Kommunikationsarbeit oder bei der Schaffung eines Employer Brandings in der (allgemeinen) Öffentlichkeit aus.

2 Personalkommunikation als Verbundaufgabe

Nun könnten die anderen Mitglieder des Viererbunds mit den Schultern zucken und sich selbstgefällig auf ihre Arbeit konzentrieren. Doch das wäre unter den Bedingungen sich informell selbst vernetzender Kommunikation, wie sie heute bei Unternehmen zu beobachten ist, blanke Selbsttäuschung. Wer einen Computer hat und online kommuniziert, ist auf die offiziellen Zugänge nicht angewiesen. Das gilt besonders im Zeitalter des Web 2.0.

Abbildung 1



Vernetzte Kommunikation bedeutet deshalb für Unternehmen auch, dass die verschiedenen Funktionen voneinander anhängig sind, weil einer allein die gesamte Kommunikation nicht steuern kann. Bei einer Zusammenarbeit führen die Schwächen des einen zwangsläufig zu einer schleichenden Insuffizienz bei den anderen:

- Unternehmen beispielsweise organisatorisch und personell weiterzuentwickeln, funktioniert nicht ohne eine aktive und kommunikationsfähige Personalabteilung. Die von der Unternehmensentwicklung verantwortete Reorganisation und der damit verbundene Zwang zur ständigen Information und Abstimmung ist heute in Großkonzernen ebenso wie in mittelgroßen Betrieben ein Dauerphänomen.
- Markenkommunikation bedarf heute einer durch die Unternehmenskultur abgesicherten Mitarbeiterkommunikation: Internal Branding hat sich längst als Werttreiber bewiesen.
- Unternehmenskommunikation mit Blick auf die Corporate Social Responsibility (CSR) greift zu kurz ohne Einbeziehung von Mitarbeiterbeziehungsweise Personalthemen.
- Originäre Personalthemen – Mitarbeiterentlassungen ebenso wie Tarifkonflikte, „War of Talents“, lebenslanges Lernen im Beruf und Work-Life-Balance – sind heute mehr denn je Medienthemen, bei denen Personaler offensiv Rede und Antwort stehen müssen. Dort, wo sich Pressestellen darum allein kümmern, führt das häufig zu halbgenauen Ergebnissen. Wenn die Personalabteilungen auf sich selbst gestellt sind, reagieren sie nicht selten verschreckt mit Abwehr oder offenbaren mangelnde Kenntnisse im Umgang mit den Medien.

Wenn aber die verschiedenen Kommunikationsfunktionen erfolgskritisch aufeinander angewiesen sind, dann besteht ein systemisches Interesse an der Kommunikationsfähigkeit aller – auch an der der HR-Abteilung. Mehr noch: Globalisierung (Diversity), demoskopische Veränderungen (Wettbewerb um junge wie alte Köpfe), rasche Innovationszyklen (mit dem Zwang zur ständigen Weiterbildung) und Veränderungen im gesellschaftlichen Generationenvertrag (Abschied von der Frühverrentung) machen aus Personal nunmehr Unternehmensthemen – mit der Chance zur Profilierung oder der Gefahr, zum verstümmten Objekt negativer Berichterstattung und lähmender interner Diskussionen zu werden.

Das alles geschieht vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbs, der alle bedeutsamen Funktionen im Unternehmen dazu zwingt, wertschöpfungsorientiert zu denken. Was das für den Personaler in Zukunft bedeutet, hat Zygmunt Mierdorf, Personalvorstand des Handelskonzerns Metro, erst kürzlich unmissverständlich formuliert: „Der moderne HR-Manager ist ein Wertsteigerer. Er denkt von außen nach innen, sein Erfolg ist nicht das ausgebuchte Stressmanagementseminar oder ein neues

Werkzeug der PE [= Personalentwicklung, Anm. d. Verf.] sondern das Wirken für den Gesamterfolg des Geschäfts“ (Mierdorf 2007, Seite 83). Ohne die eigene Kommunikationsfähigkeit zu verbessern und dabei mit anderen zu kooperieren, wird sich dieser jedoch nicht einstellen.

Früher mag es genügt haben, die Kooperationsbeziehungen zu den Mitarbeitern mit den generalisierbaren Steuerungsmedien Macht (also Hierarchie, Stellenbeschreibungen oder Anweisungen) und Geld (Gehalt, Boni und Zusatzleistungen) zu koordinieren. Doch unter den Bedingungen sich schnell wandelnder Märkte, flacher Hierarchien, Überkomplexität und geforderter Flexibilität bedarf es starker verständigungsorientierter Koordinationsformen: Mitarbeiter und künftige Mitarbeiter müssen wissen, wofür das Unternehmen steht, was und wohin es will. Direkt oder durch die Erzeugung von Images vermag Kommunikation gewünschtes – und das heißt am Ende immer geldwertes – Verhalten auszulösen: erhöhte Produktivität des Einzelnen, Kosten sparende Kooperationseffekte, Geschäft sichernde Innovationsimpulse und nicht zuletzt eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber.

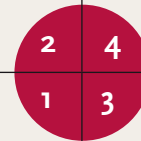
In der Perspektive zeigt sich sehr deutlich, wie nahe die beiden Kernaufgaben zusammen liegen (vergleiche **Abbildung 1**):

- Generelle Aufgabe der internen Unternehmenskommunikation ist die Sicherstellung des internen Informationsflusses (auch der Informationszufriedenheit) in Bezug auf alle unternehmensrelevanten (im Sinne von unternehmensweiten) Informationen. Im Rahmen des Medienmixes liegt der Schwerpunkt der internen Unternehmenskommunikation auf der elektronischen und schriftlichen Kommunikation und trägt die Verantwortung für funktionsfähige Rahmenbedingungen.
- Mitarbeiterkommunikation als Teil des HR-Managements ist zunächst Aufgabe einer jeden Führungskraft in Bezug auf die unmittelbaren, zur Arbeitserfüllung notwendigen Informationen an die Mitarbeiter. Im Rahmen des Motivations- und Kommunikationsauftrages übernimmt der Personalbereich gemeinsam mit den Führungskräften die Verantwortung für die Durchführung und Systematik. Dabei gehört die persönliche und (direkte) elektronische Kommunikation schwerpunktmäßig zu dem Verantwortungsspektrum der Mitarbeiterkommunikation

Beides kann nur abgestimmt erfolgen. In der Konsequenz bedeutet das: Personalmanagement ist heute auf jeden Fall zur kommunikativen Mitwirkung verpflichtet. Besser wäre es allerdings, wenn die HR-Manager ihre eigene Kommunikationsfähigkeit steigern und sich im Verbund mit anderen Kommunikationsfunktionen pro-

Navigationmatrix für die Kommunikationsaufgaben des Human Relations-Managements

Aufgaben	Interne Kommunikation	Externe Kommunikation
Kooperative Aufgaben	Mitarbeiteridentifikation und internal Branding	Steigerung des Bekanntheitsgrades und Profilierung der Employer-Brand
Kernaufgaben	Beteiligung an Basiskommunikation und interne Kampagnenfähigkeit	Themenmanagement und persönliche Visibilität



©Prof. Dr. Rolke/Prof. Dr. Jäger

Abbildung 2

aktiv den neuen Aufgaben zuwenden. Dabei begleitet Personalkommunikation den Mitarbeiter von seiner Rekrutierung über die berufliche Karriere bis zu der Zeit nach seinem Austritt, in betrieblichen Umbruchphasen wie bei der persönlichen betriebsinternen Neuorientierung – als ständiges Angebot zur Verständigung mit unterschiedlicher Intensität.

dass Personalarbeit sowohl intern als auch extern sichtbar sein muss, und wenn sich ferner Aufgaben dadurch unterscheiden lassen, dass sie entweder in den Kernbereich des Personalmanagements fallen oder eher gemeinsam mit anderen Abteilungen zu lösen sind, dann ergibt sich daraus eine einfache Navigationmatrix für die Kommunikationsaufgaben des HR-Managements. Jedes Aufgabenfeld gilt es dabei optimal zu entwickeln (vergleiche **Abbildung 2**).

3 Der Navigator für die Kommunikationsaufgaben von HR

Was sind die Aufgaben im Einzelnen, denen sich das HR-Management verstärkt zuwenden muss, um die eigene Arbeit wirksamer zu machen? Wenn es richtig ist,

3.1 Von der Basiskommunikation zur internen Kampagnenfähigkeit

In den meisten Unternehmen funktioniert die breite Basiskommunikation. Ob top down (zum Beispiel Mitarbeiterzeitschriften, Podcast, Betriebsversammlung und Führungskräfte tagungen), bottom up (Bereichs-

seminare, Mitarbeiterbefragung, betriebliches Vorschlagswesen) oder horizontal (unter anderem informelle Gespräche oder Intranet) – Mitarbeiter bewegen sich heute betriebsintern in kommunikativen Netzwerken. Personaler wirken in diesen mit, manchmal verantworten sie sie auch. Studien zeigen beispielsweise, dass Mitarbeiter jenseits der persönlichen Vorgesetzten- und Mitarbeiterbeziehungen pro Arbeitstag mindestens ein neues Kontaktangebot der internen Corporate Communications erhalten. Das ist in der Regel doppelt so viel wie die Kontaktchancen, die Kunden haben. Die Kontaktintensität ist sogar fast dreimal so hoch.

Innerhalb von stark genutzten Kommunikationsnetzen, wie wir sie heute in Unternehmen vorfinden, kommt es dabei sehr viel stärker darauf an, Themen zu priorisieren und damit Orientierung zu geben, also kampagnenfähig zu sein. Die Basiskommunikation mag in den meisten Fällen sehr stark von der Unternehmenskommunikation abgedeckt werden, in die sich die HR-Abteilungen häufig nur partiell einklinken – spätestens aber bei der strategischen Themensetzung ist das Personalmanagement gefordert. Themen gibt es hier genug. Einerseits geht es um Impulse für das gesamte Unternehmen, etwa Change-Prozesse zur Optimierung von Abläufen oder zur Reorganisation des Betriebs, andererseits um die aktive Begleitung des Mitarbeiters auf einem längeren Berufsweg. Hier gilt es beispielsweise deutlich zu machen, dass auch die über 50-Jährigen eine Perspektive im Unternehmen haben oder dass es einem Unternehmen wichtig ist, junge Mütter möglichst schnell wieder ins Unternehmen zurückzuholen und dafür auch einiges zu tun.

Da sich Veränderung in den Betrieben zu einem Dauerphänomen entwickelt hat, liegt auf den Change-Prozessen ein besonderer Fokus. Individuell hat die Personalkommunikation lebenslanges Lernen zu stimulieren. Im Hinblick auf den Gesamtbetrieb gilt es, oftmals Jahr für Jahr Kostenreserven von fünf bis acht Prozent im Unternehmen zu heben. Das geht nicht allein durch materielle Stimulation oder den Aufbau von sozialem Druck, sondern bedarf des Verständnisses der Belegschaft und damit der internen Verständigung. Erreichbar ist das nur über geplante Kampagnen.

Ein gutes Beispiel ist das Volkswagen-Werk in Kassel: Um einer langfristig drohenden Betriebsschließung frühzeitig zu begegnen, hat der dortige Werksleiter Hans-Helmut Becker ein Programm zur Steigerung der Produktivität auf den Weg gebracht. 42 Prozent in drei Jahren lautet das Ziel. „Entscheidend ist, dass man die Arbeitnehmer mitnimmt“, sagt er, „darauf habe ich vom ersten Augenblick Wert gelegt“ (Gehrmann 2007, Seite 27). Dass es kommunikativ funktioniert hat, beweist das Engagement der Betriebsräte, die ihren Kollegen ihre eigene neue Einsicht, „wonach Betriebsräte nicht nur eine Schutzfunktion haben, sondern auch eine Gestal-

tungsfunktion für zukünftige Arbeitsplätze“ (ebenda), vermitteln konnten.

3.2 Von der Identifikation der Mitarbeiter zum Internal Branding

Eingebettet in einen unternehmensspezifischen Way of Life mit seinen Regeln und Werten, zudem immer informiert und motiviert, sollen sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, um engagiert ihre Arbeit zu tun. Dieses Idealbild von Commitment und Loyalität ist sicherlich nicht falsch, aber zu unspezifisch und wird vielerorts nicht aktiv gemanagt. Wenn folgende Einsicht stimmt: „The Brand is the external expression of internal values for all stakeholders“ (Davidson), dann müssen Unternehmenswelt und Markenwelt miteinander korrespondieren:

- das Leitbild mit dem Markenbild,
- die Servicehaltung mit dem Markenversprechen,
- die Unternehmenswerte mit den Markenwerten,
- die Markenwerte mit den Mitarbeiterwerten.

Die entscheidende Frage ist: Wie können Personalmanagement und -kommunikation dazu beitragen, die Marken eines Unternehmens stärker zu machen? Schon heute zeigt sich, dass Unternehmen, die eine ausgeprägte Markenstrategie verfolgen, vor allem solche, die eine Dachmarke aufgebaut haben, die Mitarbeiterkommunikation für bedeutsamer halten als andere – und folglich auch intensiveren Austausch pflegen (vergleiche Hubbard 2004, Seiten 241ff.).

Wie Unternehmens- und Markenwerte produktiv zusammengehen, dafür liefert die ING-DiBa ein gutes Beispiel: „Simplify“ ist nicht nur ein Markenwert, sondern findet seine Entsprechung in den Wertvorstellungen der Direktbank. So präsentierte der Vorstandsvorsitzende Ben Tellings 2004 nicht nur ein neues Tarifsystem mit vereinfachten Jobbeschreibungen und Vergütungsgruppen, sondern er stellte auch die interne Effizienzkampagne: „Simplify ING-DiBa“ vor, an der sich binnen kurzer Zeit mehrere hundert Mitarbeiter beteiligten. Sie machten Vorschläge, wie sich Abläufe und Vorgänge vereinfachen lassen. Durch solche Kampagnen, zu der „FAIRantwortung“, „CEOTalks“, aber auch eine ausgeprägte Führungskräftekommunikation gehören (vergleiche Ott 2007), schaffte es die ING-DiBa beim Employee Branding weiter zu punkten.

3.3 Von der anonymen Stellungnahme zur persönlichen Visibilität

Die Menschen wollen die Gesichter des Unternehmens sehen. Das ist der Grund, warum es einen so starken, nachweisbaren Zusammenhang zwischen dem

Image des CEO und dem Image des Unternehmens gibt (vergleiche Rolke/Freda 2007). Zwar ist und bleibt der Vorstandsvorsitzende die Nummer eins. Aber für einzelne Märkte und Teilöffentlichkeiten müssen andere Manager sichtbar werden.

Persönliche Visibilität ist eins der am meisten unterschätzten Erfolgsfaktoren in der HR-Kommunikation. Dabei gilt: Je komplexer die Sache, desto entscheidender die Person, die diese Sache vertritt. Ihre Glaubwürdigkeit und Professionalität entscheidet häufig über die Zustimmung in der Öffentlichkeit. Sicherlich ist die Medienpräsenz von Personalvorstand Margret Suckale von der Deutschen Bahn der besonderen Situation der monatelangen Auseinandersetzung mit der Lokführergewerkschaft geschuldet, aber auch andere Personalvorstände zeigen, wie sich durch öffentliche Auftritte Themen besetzen und, journalistisch gehärtet, dann auch gezielt nach innen kommunizieren lassen. Beispiele aus jüngerer Vergangenheit sind Zygmunt Mierdorf (Metro), der sich als Innovator präsentiert, Thomas Sattelberger (Deutsche Telekom), der sich offensiv als „Durchgreifer“ zu erkennen gibt (vergleiche Brors 2008, Seite 18), und Heinz Werner Meier (Sanofi-Aventis), der sich vor der Hessen-Wahl mit einem politischen Statement zum Industriepark Höchst an die Öffentlichkeit wagte (FAZ, 25. Januar 2008). Welche Personalmanager erkennbar „Gesicht“ zeigen, lässt sich in der Liste der „Führenden Köpfe im Personalwesen“ der Fachzeitschrift *Personalmagazin* (Ausgabe 9/2007, Seiten 22f.) alle zwei Jahre nachlesen.

Broschüren, Pressemitteilungen und Infografiken allein überzeugen nicht. Es sind die Menschen, die sich öffentlich „committen“ müssen – professionell, auf keinen Fall ohne Vorbereitung und nicht ohne Medientrainings. Personaler haben hier Nachholbedarf, aber daran zu arbeiten lohnt sich, weil in der unternehmensinternen wie -externen Öffentlichkeit Personalthemen Gesichter brauchen.

Ganz ähnlich wie im Fall der Finanzbereiche und ihrer Vorstände in Folge der gestiegenen Bedeutung der Shareholderkommunikation, kommt jetzt der Personalberichterstattung als eigenständiger Spartenkommunikation eine zunehmende Bedeutung für die Stakeholderkommunikation zu.

3.4 Vom Unternehmensnamen zum Arbeitgeberimage

Wenn Personaler unternehmensintern kampagnenfähig sind, von innen heraus die Unternehmensmarke zu stärken wissen und ihre öffentliche Kommunikationsfähigkeit bewiesen haben, dann können sie auch erfolgreich das Arbeitgeberimage (mit-)managen und geldwertig nutzen (vergleiche Vilwoc 2007). Denn ein positives Bild in der Öffentlichkeit sorgt nachweislich

- für mehr und qualitativ bessere Bewerbungen,
- eine größere Integrationsbereitschaft der Bewerber und
- eine höhere Akzeptanz der vorhandenen Vergütungssysteme.

Anzeigen können situativ für eine schnelle Aufmerksamkeit sorgen, aber erst durch redaktionelle Berichterstattung, Präsenz im Internet, durch persönliche Gespräche und Eindrücke bildet sich das Unternehmensimage. Insofern verengen reine Marketingansätze zu oft den Blickwinkel.

Das Arbeitgeberimage ist dabei immer als Teil des gesamten Unternehmensimages zu sehen. Modellrechnungen zufolge macht es in all seinen Facetten etwa 14 Prozent des Gesamtbilds aus. Der andere Teil wird über die Beziehungen zum Absatz-, Finanz- und Akzeptanzmarkt geformt. Insofern sind Personaler gut beraten, sich in der Frage des Unternehmensimages mit den Kommunikatoren aus PR und Marketing abzustimmen. Gemeinsam können sie hier Synergieeffekte generieren. Man denke nur an das Thema Einstellung von Mitarbeitern, die älter sind als 50 Jahre, das nicht nur die Betroffenen und die Belegschaft, sondern eben auch die Medien und in bestimmten Branchen sogar die Kunden interessiert.

4 Die Erfolgskontrolle von Personalkommunikation

Dass Mitarbeiter- beziehungsweise umfassende Personalkommunikation positiv wirkt, gilt unter Fachleuten als gesetzt. Entsprechend vollmundig heißt es heute in der einschlägigen Literatur: „Mitarbeiterkommunikation ist ein Werttreiber im Unternehmen und muss sich daher auch bezüglich Effizienz und Effektivität messen lassen“ (Einwiller u.a. 2006, Seite 246). Das klingt gut, doch die Praxis der Erfolgskontrolle ist meist eher dürftig oder zumindest optimierungsfähig.

Metro etwa konzentriert sich auf das regelmäßige Messen des „Engagements der Mitarbeiter“ und gleicht die Ergebnisse mit der Einschätzung der Führungskräfte (vergleiche Mierdorf 2007, Seite 87). Aus der Differenz sollen Handlungsansätze abgeleitet werden. Das in Deutschland junge Unternehmen Dassault Systèmes, das mit Softwarelösungen einen Produktlebenszyklus virtuell unterstützt, richtet ein besonderes Augenmerk auf die Fluktuationsquote (vergleiche Pfeiffer 2007, Seite 48).

Deutlich aufwendiger ist das Controlling der Kommunikationsmaßnahmen zum Hochschulmarketing der Commerzbank: „Neben Leistungs- und Wirkungskennzahlen wie der Quantität und der Qualität der eingehenden Bewerbungen oder der Positionierung in den Arbeit-

geberrankings setzt die Commerzbank im Rahmen ihres Zielhochschulmarketings auch auf qualitative Befragungen von Hochschulcapitains [= beauftragte Manager des Unternehmens, Anm. d. Verf.] und Bewerbern“ (Werner/Wengert 2007, Seite 43).

Damit kein Missverständnis entsteht: All das ist sinnvoll und punktuell durchaus zielführend. Doch wo und wie wird der Wertschöpfungseffekt wirklich erfasst? Auf welche Weise werden die einzelnen Kennzahlen logisch miteinander verknüpft, und welches Gesamtbild für die Effizienz und Effektivität von Personalkommunikation kann dadurch sichtbar gemacht werden?

Das Referenzmodell für Kommunikations-Controlling (vergleiche Rolke/Jäger 2008) bietet einen logischen Rahmen, um verschiedene Kosten-, Leistungs- und Wirkungskennziffern prozessual zu erfassen, indem es das einfache Input-/Output-Modell aufspreizt (vergleiche **Abbildung 3**). Mithilfe des aufgefächerten Inputs erfasst es sowohl die materiellen als auch die immateriellen Investitionen von Kommunikation:

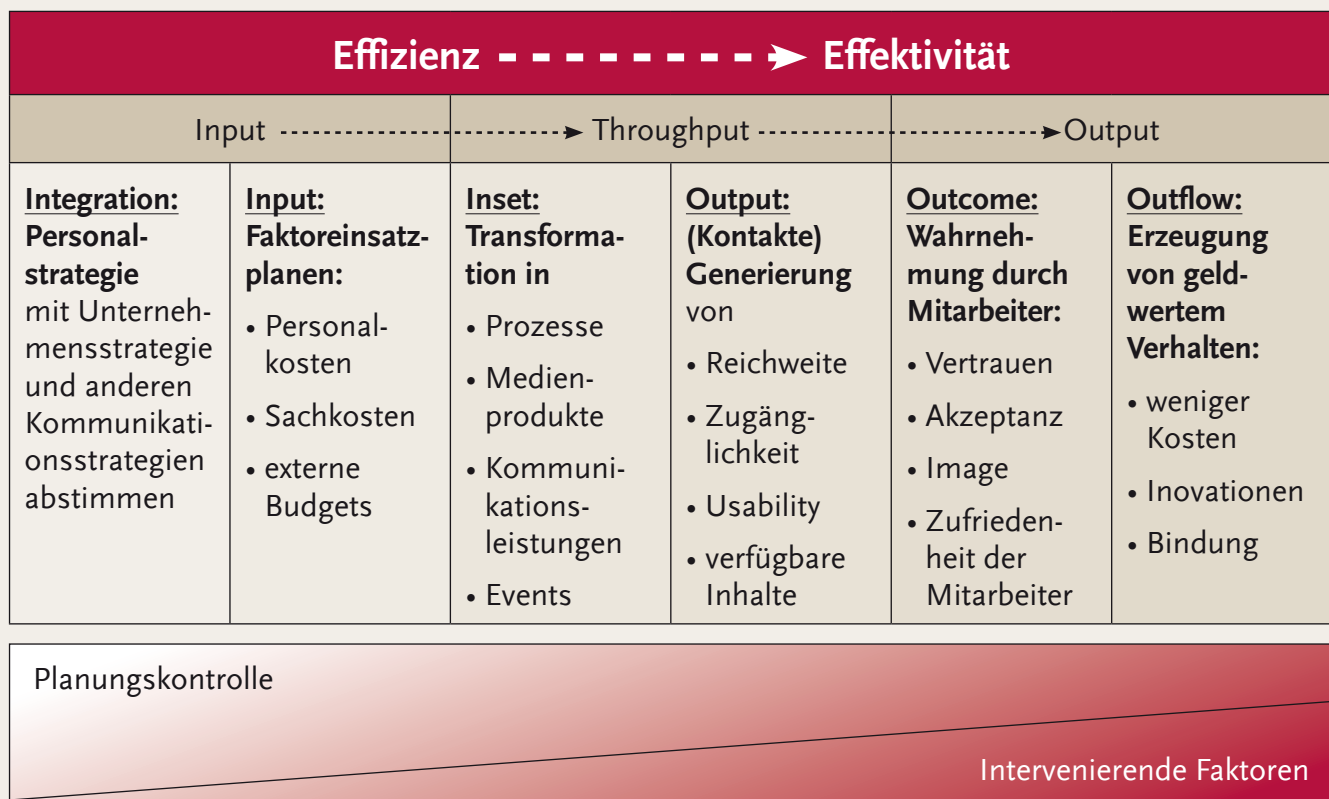
- den Integrationsgrad, also den Grad der Abstimmung einer Kommunikationsstrategie mit der Unternehmensstrategie und den anderen Kommunikationsfunktionen,
- den Faktorinput, also die eingesetzten Personal- und Sachkosten sowie die sonstigen Budgets, und
- den Inset, also die Transformation des Faktorinputs nach den strategischen Vorgaben in Prozesse (Beschaffung von Inhalten für das Intranet), Produkte (Websites, Mitarbeiterzeitschriften, Firmenevents) und Leistungen (wie etwa Hochschulsponsoring).

Für alle drei Dimensionen liegen heute erfahrungsbewährte Kennzahlen vor, mit deren Hilfe sich die Leistungen des Kommunikationsmanagements abbilden lassen. Auf der aufgefächerten Outputseite lassen sich stufenweise die generierten immateriellen und geldwerten Wirkungen erfassen:

- der Kommunikationsoutput, also die erzielte Reichweite, die publizierten Inhalte und Zugänglichkeit,

Abbildung 3

Input-Output-Wertkette für Personalkommunikation: – nach dem Referenzmodell für Kommunikations-Controlling –



© Prof. Dr. Rolke/Prof. Dr. Jäger

- allesamt gemessen in Form von qualifizierten Kontakt(chanc)en,
- der Outcome, also die erzeugten imagewirksamen Wahrnehmungen und Vorstellungen der Zielgruppen, sowie
 - der Outflow, also das durch die Kommunikation ausgelöste geldwerte Verhalten (zum Beispiel die erhöhte Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, die überdurchschnittliche Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und die bessere Qualität der Bewerber, die sich in der späteren Leistungsfähigkeit zeigt, das bessere Arbeitgeberimage).

Auch hierfür liegen inzwischen bewährte Kennzahlen vor, mit denen Unternehmen arbeiten können.

Die auf diese Weise gebildete Input-Output-Kette lässt sich – übrigens ganz im Sinne Kaplan/Nortons – als eine Kausalkette verstehen, die in Sachen Personalkommunikation idealtypisch wie folgt funktioniert: Je besser die Strategie der Personalkommunikation mit der Unternehmens- und anderen Kommunikationsstrategien (Marketing, PR, IR) abgestimmt ist, desto zielführender kann der Faktoreinsatz und seine Transformation in Produkte und Leistungen sein. Mit der so gewonnen Effizienz (nämlich: Synergie, wenig Streuverlust, klare Fokussierung) werden optimale Voraussetzungen für die beabsichtigten Kommunikationswirkungen geschaffen: Qualifizierte Kontaktangebote mit den Zielgruppen können hier positive Vorstellungen über das Unternehmen erzeugen, so dass in Folge das gewünschte geldwerte Verhalten ausgelöst wird.

Studien und eigene Gutachten zeigen, dass sich dieser Wirkungszusammenhang nachweisen lässt. Um die vorhandene Multikausalität offenzulegen, werden Regressions- und Conjoint-Analysen benötigt. Doch die sind aufwendig. In der Praxis hat es sich daher bewährt, mit einem größeren Kausalkorridor zu arbeiten, der durch ein Standardmodell im Hintergrund gedeckt wird. Feinanalysen können dann chirurgisch dort vorgenommen werden, wo sie den größten Ertrag für die wertschöpfende Kommunikation bringen.

Personalkommunikation wird (im Verbund mit den anderen Kommunikationsfunktionen) zweifellos an Bedeutung gewinnen. Denn es sind die weichen, nur über Kommunikation zu managenden Faktoren (wie Wissen, Beziehungen und Fähigkeiten), die an dieser Stelle den Erfolg treiben. Einen Vorsprung werden sich dabei die Unternehmen erarbeiten, die ihre Kommunikation von der Erfolgswirkung her planen. Das aber funktioniert nur mit einem entsprechenden Controllingsystem – idealiter gleich gemeinsam im Viererbund von Unternehmenskommunikation und -entwicklung, Marketing und HR-Management. Das klingt in der Theorie gut, erfordert in der Praxis allerdings ein wenig Mut. Nicht zuletzt braucht es noch mutige Personalmanager, die eine interne und externe Öffentlichkeitsarbeit nicht scheuen, sondern aktiv mitgestalten wollen.

Literatur

- Brors, Peter (2008): Pikante Sauce. In: *manager magazin*, Ausgabe 1, S. 18.
- Bruhn Manfred (2006): Integrierte Kommunikation. In: Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, S. 489–432.
- Dörfel, Lars (Hrsg.) (2007): Interne Kommunikation. Die Kraft entsteht im Maschinenraum. Berlin.
- Einwiller, Sabine/Klöfer, Franz/Nies, Ulrich: Mitarbeiterkommunikation. In: Schmid, Beat F./Lyczek, Boris (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Wiesbaden, S. 217–256.
- Gehrmann, Wolfgang (2007): Das Wunder von Kassel. Ein VW-Werk macht vor, wie die Produktivität steigen kann. In: *Die Zeit*, Nr. 52, S. 27.
- Hubbard, Monika (2004): Markenführung von innen nach außen. Wiesbaden.
- Güttler, Alexander (2007): Rangeleien im Unternehmen: Zum schwierigen Verhältnis von Marketing und PR. In: *Kommunikationsmanager*, Ausgabe 4 (Dezember), S. 42–43.
- Mierdorf, Zygmunt (2007): Der HR-Manager als Wertsteigerer (Interview). In: *Managerseminare*, Ausgabe 116, S. 76–85.
- Ott, Ulrich (2007): Vorhang zu und alle Fragen offen: Die Führungskräftekonferenz der ING-DiBa. In: *Kommunikationsmanager*, Ausgabe 4 (Dezember), S. 14–16.
- Pfeiffer, Erhard (2007): Aufbau der Personalarbeit und -kommunikation anlässlich der Gründung der Dassault Systèmes AG, Deutschland. In: Bernhard Schelenz (Hrsg.): Personalkommunikation: Recruiting! Erlangen, S. 44–60.
- Rolke, Lothar/Jäger, Wolfgang (2008): Kommunikationscontrolling. Messung und Entwicklung eines Returns on Communication. In: Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation. Stuttgart (im Erscheinen).
- Rolke, Lothar/Freda, Melanie (2007): Chefkommunikation in Deutschland 2006/7 (Studie). Manuskript.
- Rolke, Lothar /Koss, Florian (2005): Value Corporate Communications. Wie sich Unternehmenskommunikation wertorientiert managen lässt. Norderstedt.
- Schütte, Stephanie (2007): Personalkommunikation im E.ON Energie-Konzern. In Bernhard Schelenz (Hrsg.): Personalkommunikation: Recruiting! Erlangen, S. 104–127.
- Straub, Reiner (2007): Führende Köpfe im Personalwesen. In: *Personalmagazin*, Heft 9, S. 18–30.
- Werner, Folke/Wengert, Simon (2007): Gutes Arbeitgeberimage durch gute Personalprodukte und das Projekt NewCom. In Schelenz, Bernhard (Hrsg.): Personalkommunikation: Recruiting! Erlangen, S. 25–43.
- Villwock, Anne (2007): Mehr als leere Worte. In: *prmagazin*, Heft 11, S.26–29.