

## Interne Kommunikation

# Ein unausgeschöpftes Potenzial

Die Zusammenarbeit von Personalabteilungen und den Verantwortlichen für die interne Kommunikation steckt vielerorts noch in den Kinderschuhen.

Text: **Barbara Greutter und Andreas Jäggi\***, Bild: **1861united, Mailand**

«Generell geht die Klage, dass Kommunikations- und Personalabteilungen kaum zusammenarbeiten», meint Nils Rickert, Partner der auf interne Kommunikation und Unternehmenskultur spezialisierten Zürcher Agentur Enzaim. Diese Einschätzung teilt er mit zahlreichen HR- und Kommunikationsverantwortlichen der Schweiz. Das Potenzial, gemeinsam Ziele zur Wertsteigerung der Unternehmen zu steigern, ist noch nicht ausgeschöpft, doch erste Ansätze sind spürbar.

Die Mitarbeiter in den Abteilungen Human Resources und interne Kommunikation, heute in der Regel eingebettet in Corporate Communications, verbinden drei übergeordnete Ziele:

1. die Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation
2. die Stärkung der Identifikation mit der Organisation: Dabei kann sich die Identifikation auf die Organisation selber, ihre Werte, auf ihre Produkte und Dienstleistungen oder auf bestimmte Personengruppen beziehen
3. die Weiterentwicklung der Organisationskultur

Eine funktionierende Zusammenarbeit der Abteilungen HR und interne Kommunikation

\* Barbara Greutter ist Leiterin Human Resources Schweiz und Österreich von Starbucks Coffee; Andreas Jäggi ist selbstständiger Kommunikationsberater und Dozent am SPRI.

on setzt jedoch deren Existenz voraus. Und dies ist – bezogen auf die Kommunikationsabteilung – erst bei einer Betriebsgrösse zwischen 250 und 500 Mitarbeitenden zu erwarten. Die Personalfunktion hingegen ist schon in kleinen Betrieben jeweils klar zugeordnet, sei es auch nur auf administrativer Stufe.

### Das Zwischenmenschliche ist zentral

Ob und wie HR- und Kommunikationsverantwortliche zusammenarbeiten, hängt oft von der Chemie zwischen den beteiligten Personen ab. Aber auch im besten Fall ergibt sich daraus höchstens gutes Zusammenwirken auf Projektebene; strategische Fragestellungen oder gar ein gemeinsames Konzept werden dabei nicht behandelt.

Einige Unternehmen versuchen die Zusammenarbeit zu verstetigen, indem sie Vertreter der einen in die Sitzungen der anderen Abteilung delegieren. Diese Personen können sich aber in den seltensten Fällen in die komplexe Welt der anderen Abteilung einleben.

Einen dritten Weg hat zum Beispiel die UBS beschritten. Hier hat die HR-Abteilung ihre eigene Kommunikationsfunktion geschaffen, welche, quasi in der HR-Suppe schwimmend, alle Themen eins zu eins mitbekommt und den Ehrgeiz hat, diese Themen auch in die interne Kommunikation regelmässig einfließen zu lassen.

Die hauptsächlichsten Gründe für die mangelnde Zusammenarbeit sind das Silo-Denken der Abteilungen sowie ein mangelndes gegenseitiges Verständnis. «Oft sind auch beide Abteilungen mit administrativen

oder routinemässigen Arbeiten beschäftigt, sodass keine Zeit für übergeordnete Überlegungen bleibt», meint Daniel Ambühl, Präsident des Schweizerischen Verbands für interne Kommunikation. Solange Personal- und Kommunikationsabteilungen als rein ausführende Funktionen eingesetzt werden, ändert sich hier auch nichts.

### Erfolgreiche Zusammenarbeit auf Projektebene

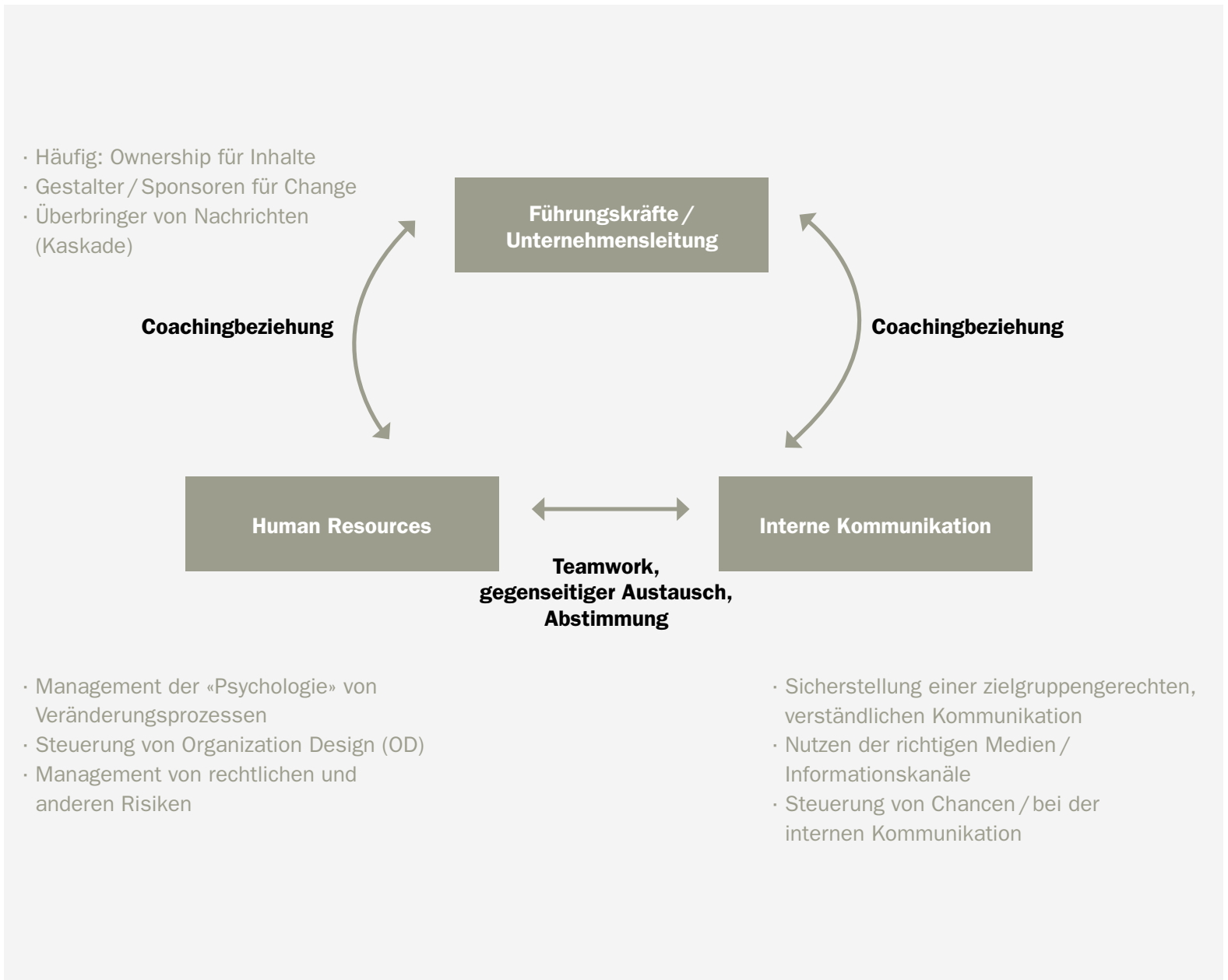
«Da wo der Personalchef auch in der Geschäftsleitung ist, wie zum Beispiel bei der ABB, Swisscom oder Schindler, erhöht sich die Chance, dass strategische Aufgaben wahrgenommen werden und auch die Wichtigkeit der Kommunikation erkannt wird», meint Max Becker, Präsident der Zürcher Gesellschaft für Personalmanagement. Er erwähnt auch, wie wichtig die Abstimmung der Kommunikation etwa in den Verhandlungen mit den Sozialpartnern sei. Als Horrorszenarien erleben Personalverantwortliche, wenn sie Ende Jahr gegenüber Mitarbeitern und Gewerkschaftern den engen Spielraum für Lohnverhandlungen beklagen, während die Kommunikationsleute im Frühling darauf

---

#### Weiterbildung zum Thema:

CAS «Interne Kommunikation/HR-Kommunikation»  
Nächster Beginn: 26. August 2010, Dauer: 20 Tage,  
Staffelung: 7 Blöcke à 2–3 Tage, Ort: Zürich, Abschluss: staatl. anerkanntes Zertifikat «LeiterIn Interne Kommunikation», Anmeldung und Detailinformationen: [www.spri.ch](http://www.spri.ch)

---



Zusammenarbeit zwischen HR und interner Kommunikation.

überschwänglich die ersten positiven Quartalszahlen bekannt geben.

Von einer beispielhaften Zusammenarbeit von HR und interner Kommunikation berichtet Peter Keller, pensionierter HR-Chef von Coop. «Bei Coop waren bei allen Projekten wie Firmenübernahmen, jährliche Verhandlungen mit den Gewerkschaften, bei der Personalzeitung Coop Forte oder den internen Publikationen zur Lohnrunde immer beide Bereiche beteiligt. Die Federführung wurde im Einzelfall abgesprochen.»

Bei der jährlichen Lohnrunde werden bei Coop die internen und externen Mitteilungen zu den jeweiligen Lohnabschlüssen von beiden Seiten bearbeitet. Intern ist die Personalabteilung für die Kommunikation zuständig. Extern ist es die Kommunikations-

abteilung, wobei jederzeit die HR-Person für Auskünfte (Zeitungen, Radio, Fernsehen) beigezogen wird. Diese Vorgehensweise hat sich laut Peter Keller gut bewährt. Entscheidend sei, dass es keine Animositäten zwischen den beiden Abteilungen gebe und dass das angestrebte Resultat, nämlich eine zeit- und stufengerechte Information, im Vordergrund stehe.

Enge Zusammenarbeit findet sich zuweilen auch bei der Mitarbeiterzeitung. So bezog etwa die Kommunikationsabteilung der Bystronic bei der Konzeption der Mitarbeiterpublikation nicht nur eine externe Publishing-Agentur, sondern auch den HR-Chef aktiv mit ein. Dieses Team evaluierte gemeinsam den Wert und Sinn gewisser Botschaften und fest einrichtender Rubriken.

Von Anfang an wurde für die Publikation des international tätigen Industrieunternehmens ein internes Korrespondentennetz aufgebaut, in dem auch lokale HR-Leute zu finden sind. Das Konzept funktioniert nun bereits seit sechs Jahren, auch in den aktuell nicht so einfachen Zeiten.

Wie die Zusammenarbeit bei der Entwicklung der Unternehmenskultur klappt, zeigte an der Svik-Konferenz zur internen Kommunikation Ende Mai Natalie Waltmann von der Bank Coop am Beispiel von «Service+1» – einem Programm zur Verbesserung der Servicequalität. Dabei ist die Kommunikationsabteilung im Lead, die Personalabteilung in der erweiterten Projektgruppe dabei. Alle Themen, die von HR verantwortet werden, werden von Anfang an mit HR zusammen

**SKY** All against all. And viceversa.



Interne Kommunikation kann überlebenswichtig sein: Werbung für den Pay-TV-Sender Sky.

angegangen (Anpassung der Führungsgrundsätze, Anpassung des Führungstrainings, Ausarbeiten der Workshops). Als Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit bezeichnet Natalie Waltmann den regen Austausch zwischen den Fachleuten und das gemeinsame Verständnis von Werten und der Unternehmenskultur.

#### **Was bringt die Zukunft für HR und interne Kommunikation?**

Das Beispiel Service+1 ist vielleicht das Zeichen eines Trends, dass interne Kommunikatoren vermehrt mit Aufgaben der Change-Begleitung und Entwicklung der Unternehmenskultur eingebunden werden. Bei Bühler sogar ohne Beizug der HR-Abteilung. Corina Atzli arbeitete beim Projekt «Total Synchro» – die Einführung des Toyota-Prinzips in der Produktion von Bühler – nur mit der Linie zusammen. «Mit HR arbei-

te ich jedoch bei Themen wie der Entwicklung von Werten oder bei Mitarbeiterumfragen und daraus abgeleitete Massnahmen zusammen oder beim wichtigen Bereich des Employer Branding. Dabei arbeiten wir eher informell eng zusammen. Auf strategischer Ebene steckt die Zusammenarbeit noch in den Kinderschuhen, wir arbeiten aber daran.»

Das Potenzial für die Zusammenarbeit von HR und interner Kommunikation ist also noch lange nicht ausgeschöpft. Und sehr wahrscheinlich wird diese Zusammenarbeit in Zukunft noch herausfordernder. Denn ein bewusstes Steuern in beiden Funktionen gestaltet sich immer schwieriger, da neue Formen der Arbeitsorganisation (z. B. virtuelle Teams, Matrixorganisationen, flache Hierarchie), neue Formen der Kommunikation (Stichwort Social Media) und neue Mitarbeitergruppen (Generation Y) eine «Steu-

rung von oben» erschweren. Daher ist für HR und für IK in Zukunft wichtig, die Komplexität und Ambiguität zu managen und sich von dem Ansatz, Prozesse kontrollieren zu können, auch ein Stück weit zu lösen. 