



Ohne Kooperation verpufft die Wirkung

Human Resources und Kommunikation sind in Veränderungssituationen jeweils besonders gefordert und können signifikant zum erfolgreichen Wandel beitragen. Oft lässt jedoch die Zusammenarbeit zu wünschen übrig. Dabei ist durch ein gemeinsames Vorgehen nicht nur der Organisation gedient, sondern auch dem Einfluss und Status beider Funktionen.

Human Resources und Kommunikation haben eine zentrale Gemeinsamkeit: Es sind die beiden Fachfunktionen, welche sich wie keine andere mit den Mitarbeitenden als Zielgruppe auseinandersetzen. Dennoch ist ihre Zusammenarbeit bisher wenig ausgeprägt und häufig herrscht sogar Funkstille. Der Swiss Corporate Communication and Public Relations Observatory 2010, eine Studie der Universität Lugano, untermauert dies: Die in der Studie befragten Kommunikationsspezialisten bewerten einerseits die Bedeutung der internen Kommunikation als sehr hoch. Andererseits attestieren sie nicht einmal jeder vierten Organisation eine intensive Zusammenarbeit zwischen HR und Kommunikation. Insgesamt ist die Schnittstelle zwischen

den beiden Abteilungen jedoch noch relativ schlecht untersucht: «Das Zusammenspiel zwischen Human Resources und der internen Kommunikation sowohl im Normalbetrieb als auch in ausserordentlichen Situationen wie Krisen und Veränderungsprozessen wurde in der Literatur noch kaum thematisiert und erforscht», weiss Andrea Tedeschi, Stabschefin der neuen Abteilung Kultur von Schweizer Radio und Fernsehen, die in ihrer Masterarbeit das Zusammenspiel zwischen Human Resources und interner Kommunikation in Change-Prozessen untersucht hat.

Doch dass die Zusammenarbeit nicht immer funktioniert, wird in der Beratungspraxis oft als Problem wahrgenommen. Ein Grund dafür ist das wenig ausgeprägte Ver-

trauen in die Kompetenz der Gegenseite. Stereotypen wie «Gspürsch mi?»-HR und «Heisse Luft»-Kommunikation halten sich standhaft. Die Folge sind Machtfragen, die Misstrauen hervorrufen: HR und Kommunikation streben einen der raren Sitze in der Geschäftsleitung an und beanspruchen die Deutungshoheit über die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Daraus kann Konkurrenzdenken entstehen, etwa wenn es darum geht, wer prestigeträchtige Instrumente wie Kaderveranstaltungen und CEO-Roadshows verantwortet. Dies sind schlechte Voraussetzungen, um Kompetenzen und Ressourcen produktiv zu bündeln.

Eine weitere Hürde ist das mangelnde Wissen darüber, was die andere Funktion bewirken kann und was nicht. Das führt auf der

einen Seite dazu, dass die Kompetenzen des internen Partners nicht genutzt werden. Andererseits besteht gerade in schwierigen Veränderungsprozessen die Tendenz, Probleme an andere Abteilungen zu delegieren. HR fordert die Kommunikation auf, Widerstände durch «gute Kommunikation» abzubauen. Die Kommunikation wiederum schiebt den schwarzen Peter zurück an die HR-Kollegen, indem sie ein Training bestellt, um die renitenten Mitarbeitergruppen zahm und gefügig zu machen. Da überrascht es kaum, dass entweder nichts passiert oder die Geschäftsleitung diese Schlüsselaufgaben an externe Berater vergibt.

Kompetenzen bündeln

Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel von SBB Cargo. Diese Division der SBB ist mit besonders vielen Veränderungen konfrontiert. Die Kommunikationsabteilung initiierte daher eine Serie von Veranstaltungen für die Führungskräfte, in denen Informationsvermittlung und die Förderung von Kommunikationskompetenz kombiniert wurden. «Wir sind die Spezialisten für die Inhalte, aber wenn es um die Entwicklung von Führungskräften geht, ist HR im Lead» beschreibt Christoph Rytz, Kommunikationschef von SBB Cargo, die Rollenverteilung. Dank eines gemeinsam Efforts der Abteilungen Management Development und Kommunikation gelang es innerhalb von sieben Tagen 350 Führungskräfte in drei Sprachen und an fünf Veranstaltungen zu informieren, sensibilisieren und weiterzubilden. «Das gemeinsame Vorgehen hat aufgezeigt, welches Potenzial eine enge Zusammenarbeit dieser beiden Fachfunktionen erschliessen kann», ist die Erfahrung von Christoph Rytz.

Auch bei Sulzer werden Kompetenzen von HR und Kommunikation gebündelt. Die Erarbeitung und Vermittlung der Corporate Core Values wurde in einem gemeinsamen Projekt umgesetzt. «HR war für die Inhalte verantwortlich, Kommunikation für die zielgruppengerechte Vermittlung, beide konnten

aber immer ihre Ideen einbringen», beschreibt HR-Leiter Beat Sigrist die natürliche Arbeitsteilung.

Verantwortung klären

Kompetenzen zu bündeln, bedeutet aber nicht, alles gemeinsam angehen zu müssen. Zusammenarbeit beinhaltet auch Abstimmungsaufwand und ein gewisses Mass an Doppelspurigkeit. Dort, wo ein gutes Ergebnis auch ohne gemeinsames Vorgehen möglich ist, besteht die ressourcenschonende Strategie in der Aufgabenteilung. Diese muss aber bewusst erfolgen und von beiden Seiten akzeptiert sein. Bei SBB Cargo wird zum Beispiel im Kommunikationskonzept nicht nur definiert, welche Aufgaben die Kommunikationsabteilung abdeckt, sondern auch explizit erwähnt, was andere Abteilungen übernehmen müssen. «Klar zu sagen, was man nicht tut, führt zu einem offenen Diskurs mit allen anderen Partnern, die zur internen Kommunikation beitragen», ist Christoph Rytz überzeugt. Dabei gilt es auch festzulegen, wie der Informationsaustausch zwischen den Abteilungen ausgestaltet ist und wie die Schnittstellen definiert sind.

Andrea Tedeschi ist in ihrer Masterarbeit ebenso zu der Folgerung gelangt, dass die Klärung von Verantwortlichkeiten und der Ansprechpersonen ein wichtiges Instrument ist, um die Zusammenarbeit von HR und Kommunikation zu verbessern. Denn Zusammenarbeit setzt voraus, dass die gemeinsamen Ziele und Aufgaben verbindlich definiert und die Verantwortlichkeiten geklärt sind.

Verständnis erarbeiten

Ein tiefgehendes Verständnis der Arbeit des Partners ist nötig, wenn die Zusammenarbeit zu überdurchschnittlicher Qualität führen soll. Wenn ein Kommunikator Wirkung und Grenzen einer Trainingsmassnahme nicht kennt, kann er diese auch nicht sinnvoll in ein Change-Konzept integrieren. Gleichzeitig fehlt ihm im Ernstfall (zum Beispiel bei einer grossen Reorganisation) die Zeit, um sich mit dem Instrumentarium von HR auseinanderzusetzen.

Ausserbetriebliche Weiterbildungen für Kommunikations- und HR-Spezialisten stellen eine weitere Möglichkeit dar, das gegenseitige Verständnis zu stärken. In den meisten grösseren HR-Management-Lehrgängen ist ein Modul zur internen Kommunikation enthalten. Auch in den Weiterbildungen für Kommunikationsspezialisten haben HR-Fragen einen oder zwei Tage zugut. Dies ist ein Anfang, bietet aber meist wenig mehr als einen oberflächlichen Einblick. Nur wenige Lehrgänge, wie zum Beispiel der CAS Interne Kommunikation des SPRI (siehe Box Seite 24), sprechen HR- und Kommunikationsverant-

Fünf Regeln für die Zusammenarbeit

- Klare Aufgabenteilung: Handeln Sie aus, wer was macht – und konzentrieren Sie sich dann auf Ihre Aufgaben.
- Gezielte Kooperation: Definieren Sie, wo eine enge Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung überdurchschnittlichen Nutzen stiftet – und besetzen Sie diese Schnittstelle kompetent.
- Gegenseitiges Verständnis: Investieren Sie in Ihr Verständnis der Kompetenzen, Instrumente und Abläufe der Kommunikationsabteilung – und stellen Sie sicher, dass HR gleichermassen von der Kommunikationsabteilung verstanden wird.
- One-Voice-Prinzip: Stimmen Sie sich mit Ihren Kollegen von der Kommunikation bei wichtigen Anliegen ab, bevor Sie einen Vorschlag in die Geschäftsleitung einbringen. Dadurch steigt der Einfluss beider Abteilungen.
- Positive Grundeinstellung: Gehen Sie davon aus, dass auch die Kommunikation das Beste für das Unternehmen will – auch wenn es auf den ersten Blick nicht den Eindruck macht.

wortliche gleichermassen an. Der Vorteil solcher Lehrgänge ist, dass die Teilnehmer über eine längere Zeit mit der Sichtweise der anderen Disziplin konfrontiert werden. Gemeinsame Module von HR- und Kommunikationsweiterbildungen wären ein erfolgversprechender Ansatz für andere Weiterbildungen.

Beziehungen aufbauen

Damit die Zusammenarbeit in hektischen Zeiten funktioniert, sollte auch frühzeitig an den Beziehungen und einem funktionierenden Austausch gearbeitet werden. Denn wie in allen anderen Bereichen der Zusammenarbeit geht es leichter, wenn man sich bereits kennt und über die wichtigsten Entwicklungen à jour ist.

Ob dies in einem formalisierten Rahmen (periodische Sitzungen oder bereichsübergreifende Gremien) oder eher informell erfolgen soll, kann nicht generalisiert werden. Bei der Bank Coop gibt es zum Beispiel keinen periodischen bilateralen Austausch zwischen HR und Kommunikation. Dass der Austausch trotzdem problemlos funktioniert, hängt vor allem vom guten persönlichen Draht ab, den die beteiligten Personen zueinander haben. «Ich vertraue in die Kompetenzen meiner Kolleginnen und Kollegen von HR, und wir arbeiten Hand in Hand. Dies kann im Rahmen von Projekten sein oder auch spontan, wenn wir Handlungsbedarf erkennen», beschreibt



Die Autoren

Nils Rickert ist Partner bei Enzaim, Berater für Organisationsentwicklung und Dozent. Seine Beratungsschwerpunkte sind interne Kommunikation, Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement.
nils.rickert@enzaim.com



Dr. Andreas Jäggi ist selbständiger Kommunikationsberater, Herausgeber des Buches «Interne Kommunikation in der Praxis» (Verlag Neue Zürcher Zeitung) und Kursleiter des CAS Interne/HR Kommunikation am Schweizerischen Public Relations Institut.
andreas@jaeggiservices.ch

die Kommunikationschefin Natalie Waltmann die Situation. Diese Lösung ist effizient, sie kann aber gerade in grösseren und insbesondere in internationalen Organisationen schwierig umzusetzen sein. Dort sind definierte Sitzungsgefässe als Grundlage sinnvoll, was eine Ergänzung durch mehr informelle Kontakte ja nicht ausschliesst. Als Faustregel gilt: Je mehr Personen involviert sind und je häufiger diese Personen wechseln, desto mehr Formalisierung ist notwendig. Job Rotations und kürzere Secondments sind weitere Ansätze, um Vernetzung und Verständnis zu stärken.

Beat Sigrist ist überzeugt, dass die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle spielt. «Wir haben bei Sulzer keine Ellenbogenkultur, sondern wir definieren gemeinsam Ziele, die wir dann auch gemeinsam umsetzen.»

Win-win garantiert

Zu verlieren gibt es nichts – zu gewinnen viel. So könnte man die Situation bei der Zusammenarbeit von HR und Kommunikation zusammenfassen. Auch ohne Reorganisation und teure Investitionen in Kommunikationsinstrumente lässt sich die Wirkung der internen Kommunikation durch eine bessere Zu-

sammenarbeit von HR und Kommunikationsabteilung signifikant verbessern. Der höhere Abstimmungsaufwand wird durch Effizienzgewinne (mehr als) kompensiert. Der Zeitpunkt für mehr Kooperation ist günstig. Denn immer mehr CEOs fürchten die Kollateralschäden ihrer tiefgreifenden Veränderungs-

projekte und suchen kompetente Unterstützung. Ein abgestimmtes Vorgehen von HR und Kommunikation bringt daher nicht nur die Organisation weiter, sondern stärkt auch die Rolle der Fachfunktionen innerhalb der Organisation.

Nils Rickert und Andreas Jäggi

Service

Weiterbildung

Der CAS Interne/HR Kommunikation am SPRI wird einmal jährlich durchgeführt und richtet sich an HR-Verantwortliche und Kommunikationsfachleute gleichermaßen.

Der nächste Kurs startet am 1. September. Mehr Informationen unter www.spri.ch

Fachverein «HRM – Interne Kommunikation»

Damit die Schnittstelle zwischen Personal- und Kommunikationsabteilungen besser funktioniert, haben sich an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich der Leiter des Center for Communications, Cyril Meier, sowie der Leiter des Center for Human Resources, Matthias Mölloney, an der Gründung des neuen Fachvereins «Human Resources Management – Interne Kommunikation» beteiligt. Der Verein schafft eine Plattform für Personal- und Kommunikationsfachleute und will das gegenseitige Verständnis vertiefen, die Zusammenarbeit der Diszipli-

nen fördern und damit die interne Kommunikation in Organisationen verbessern. Der Verein fokussiert seine Aktivitäten auf die Durchführung einer Veranstaltungsreihe für Personalfachleute und Experten in interner Kommunikation.

Veranstaltung

Die Schweizerische Konferenz interne Kommunikation, organisiert vom Fachverein «HRM – Interne Kommunikation», findet am 5. Mai 2011 von 13.00 bis 18.30 Uhr an der HWZ in Zürich statt. Thema ist «Mitarbeitermotivation – wie geht das?»

Als Referenten treten neben Personal- und Kommunikationsfachleuten auch Isabelle Welton, CEO IBM Schweiz AG, sowie Josef Zibung, Verwaltungsratspräsident und CEO der Star Group, eines international tätigen Unternehmens mit 800 Mitarbeitenden, auf. In fünf parallel geführten Workshops werden gezielt Instrumente im Bereich Mitarbeitermotivation und -engagement und ihre Kommunikation vorgestellt. Weitere Informationen und Anmeldung unter www.skik.ch