

HR-Kommunikation, Employer-Communications oder HR-PR?

Definitionsansätze, Aufgaben und Handlungsfelder der Personalkommunikation – Bestandsaufnahme und Versuch einer Systematisierung

Im Mittelpunkt des Beitrags steht das Modell der HR-Kommunikation als Ergebnis einer hermeneutischen Literaturstudie mit inhaltsanalytischen Elementen. Darin wird ein Systematisierungsversuch der Abhandlungen vorgenommen, die zu dem dargestellten Modell zusammengeführt werden. Betrachtet werden dabei insbesondere die Aufgaben und Handlungsfelder dieser Disziplin. Ziel des Beitrags ist es ein klareres Bild des Gegenstandsbereichs Personalkommunikation zu zeichnen.

von Marina Mechthild Hubert

In Zeiten des demografischen Wandels und des im Hinblick auf den Fachkräftemangel von Experten deklarierten ‚War for Talents‘ stehen Unternehmen bezüglich ihrer Personalarbeit, der Bindung aktueller und der Werbung neuer Mitarbeiter vor großen Herausforderungen. Die Personalkommunikation nimmt hier eine ganz entscheidende Rolle ein und ist nach Auffassung verschiedener Autoren zwingend notwendig, um in Zukunft in diesem Umfeld bestehen zu können (Schelenz 2007, Jäger/Rolke 2011).

So eindeutig die Haltung zur Relevanz der Personalkommunikation ist, so unterschiedlich sind die Annahmen darüber, was genau dieser Bereich umfasst, welche Aufgaben, Arbeitsfelder und Funktionen dazu zählen. Insgesamt fehlt es jedoch an einer intensiven Auseinandersetzung und dem Versuch einer Grenzziehung (Hubert 2016).

Einen solchen Versuch stellt die hermeneutische Literaturstudie zu diesem Thema dar. Hierbei wurden mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse 52 Beiträge aus Herausgeberwerken zur Personalkommunikation sowie 55 Beiträge aus Fachzeitschriften untersucht. Der Fokus lag dabei auf den Begriffen, Definitionsansätzen, Aufgaben sowie Handlungsfeldern des Gegenstandsbereichs der Personalkommunikation (Hubert 2016). Ziel der Studie war es einen Überblick über den vorhandenen Literaturbestand zu geben und einen Systematisierungsversuch der Ergebnisse im Hinblick auf die Disziplin vorzunehmen. Hierfür wurden zunächst die verwendeten Begriffe identifiziert, Gemeinsamkeiten herausgebildet und ein neues Begriffsverständnis gebildet unter dem die herausgestellten Aufgaben und Handlungsfelder zugeordnet wurden.

Wenig Literatur, diffuse Begriffsverwendung

Insgesamt handelt es sich bei der Disziplin der Personalkommunikation um einen noch jungen Bereich, der der Forschung bedarf (Jäger/Rolke 2011). Die derzeitige Literatur zu diesem Thema ist rar gesät und kommt hauptsächlich aus der Praxis. Darüber hinaus gibt es nur wenige Werke, die sich eindeutig mit dem Bereich der Personalkommunikation beschäftigen (Hubert 2016).

Hinzu kommt, dass man im Rahmen dieser Literatur mit einer Vielzahl an Begriffen in diesem Kontext konfrontiert ist. Diese reichen von Personal- und HR-Kommunikation oder auch Employer Communications, Arbeitgeberkommunikation, über Personalmarketing und Employer Branding bis hin zu HR-PR.

Im Rahmen von Literatur zur Personalkommunikation ist man mit einer Vielzahl an Begriffen in diesem Kontext konfrontiert.

Insgesamt konnten innerhalb der Literaturstudie zehn verschiedene Begriffe identifiziert werden (Hubert 2016). Dabei wird deutlich, dass sich die Verwendung allerdings überwiegend auf die bloße Begriffsverwendung beschränkt und häufig nur durch Beschreibungen anhand von Maßnahmen, Aufgaben, Zielen und Funktionen, der Verortung innerhalb der Unternehmens- oder Kommunikationsstruktur oder der Darstellung eines bestimmten Handlungsfeldes Rückschlüsse auf das Verständnis und den Inhalt des jeweiligen Begriffes zulässt (Hubert 2016, S.61).

So beschreibt Shenaz Özden, ehemalige Leiterin des globalen und konzernweiten Employer Branding & Recruiting bei Continental, HR-Kommunikation beispielsweise als „Schlüsseldisziplin für ein erfolgreiches Employer Branding“ und als maßgeblichen Baustein für den „Erfolg von Maßnahmen des internen und externen Personalmarketings“ (Özden 2011, S.29).

Einseitige Darstellung der Aufgaben und Handlungsfelder

Ähnliches gilt für die in der Literatur beschriebenen Aufgaben. Als solche werden beispielsweise die „Darstellung des Unternehmens in der Medialen Öffentlichkeit“ (Wolf 2011), die Kommunikation und Vermarktung von Personalthemen, die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke, die Mitarbeiterbindung sowie Mitarbeiterinformation genannt. Als Handlungsfelder werden z.B. das Employer Branding oder das Personalmarketing angeführt. Als weiteres wichtiges Arbeitsfeld erweisen sich außerdem die sogenannten Human Resource Public Relations, kurz HR-PR, als „personalspezifische Öffentlichkeitsarbeit“ (Jäger/Schön 2011, S.265). So bezeichnet Manfred Böcker die HR-PR als Maßnahme der Personalkommunikation (Böcker 2008) und auch Stefanie Schütte, Teamleiterin Personalkommunikation bei E.ON, sieht die HR-PR als Handlungsfeld ebendieser (Schütte 2008). Weitere identifizierte Handlungsfelder sind darüber hinaus Interne Kommunikation, Führungskräftekommunikation, Krisenkommunikation und Change Kommunikation (Hubert 2016).

Das Modell: HR-Kommunikation als Oberbegriff

Auch wenn die derzeitige Literatur zum Thema wie dargestellt sehr heterogen ist, lassen sich Gemeinsamkeiten in den Abhandlungen feststellen, die zu einem neuen Begriffsverständnis zusammengeführt werden können.

Das abgeleitete Modell der HR-Kommunikation begreift Personalkommunikation

als Gesamtkonstrukt, die sich aus einer internen und externen Dimension zusammensetzt. Als Oberbegriff wird hierfür der Terminus der HR-Kommunikation identifiziert, der losgelöst von der Begriffsverwendung der untersuchten Beiträge in Arbeitgeberkommunikation (extern) und Personalkommunikation (intern) unterteilt wird.

HR Kommunikation

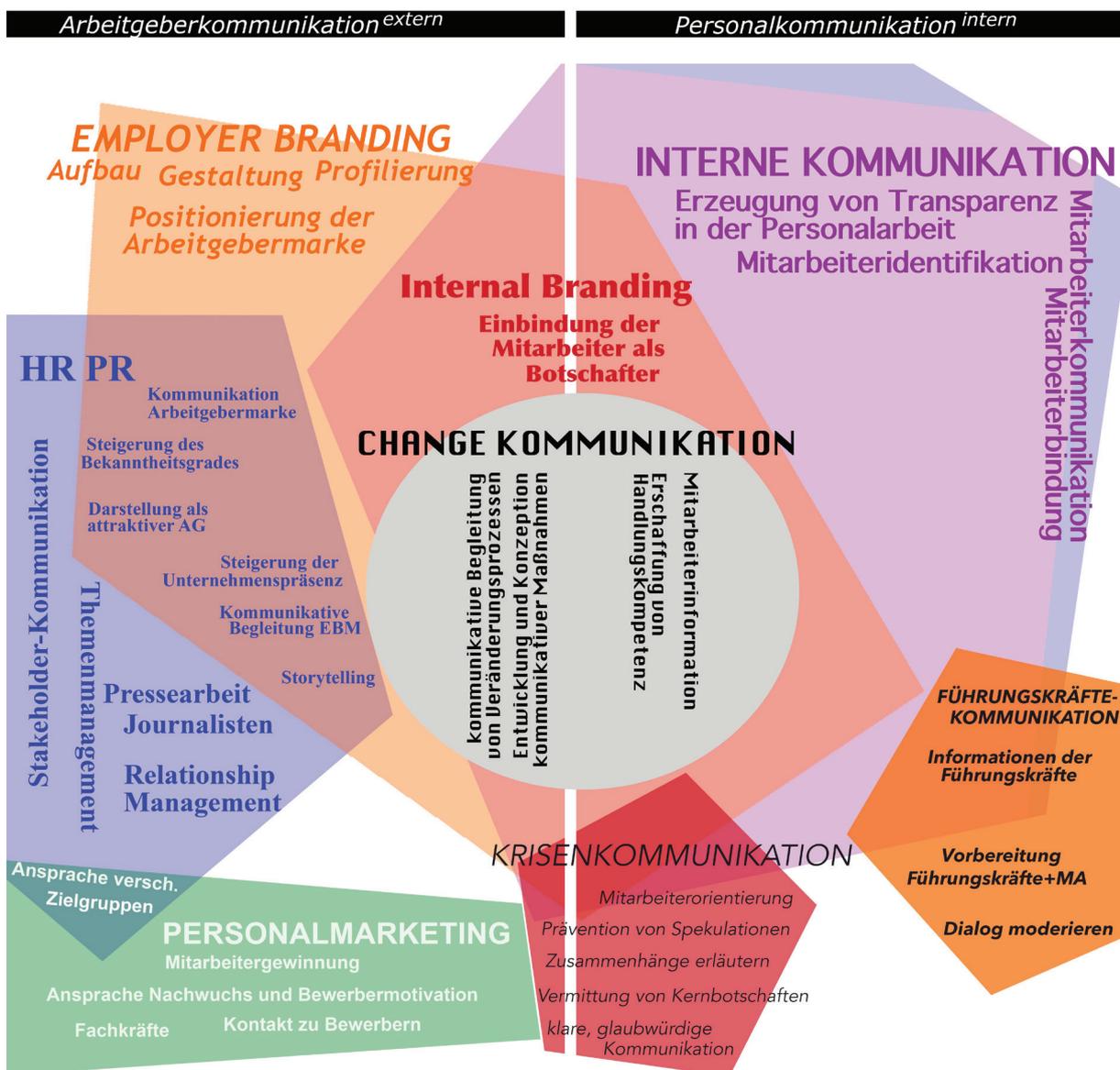


Abbildung 1: Zusammenfassende Darstellung HR-Kommunikation: Handlungsfelder und Aufgaben (Hubert 2016).

Externe HR-Kommunikation

Die externe HR-Kommunikation (Arbeitgeberkommunikation) wird als „gezielte Kommunikation personalrelevanter Themen nach außen“ definiert (Hubert 2016, S.56). Nach dem vorliegenden Verständnis werden ihr die Handlungsfelder des Employer Brandings, des Personalmarketings und der HR-PR¹ sowie ihre Aufgaben zugeordnet.

Externe HR-Kommunikation ist die gezielte Kommunikation personalrelevanter Themen nach außen.

Diese sind in diesem Zusammenhang der Aufbau, die Stärkung sowie die Kommunikation der Arbeitgebermarke, die Darstellung als attraktiven Arbeitgeber, die kommunikative Begleitung von Employer Branding Maßnahmen, wie Veranstaltungen, die Ansprache verschiedener Zielgruppen der Employer Branding Aktivitäten sowie die Steigerung des Bekanntheitsgrads und der Präsenz des Unternehmens. Diese Ziele wiederum werden durch die Aufgaben des weiteren Handlungsfeldes der HR-PR unterstützt und ergänzt. Hierzu zählt z.B. die Aufgabe durch aktive Pressearbeit die Geschichten aus der Arbeitswelt der Unternehmen nach außen zu tragen und durch den stetigen Austausch mit der Öffentlichkeit die Trends zu antizipieren und für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber zu sorgen sowie die Bekanntheit des Unternehmens zu steigern. Damit wirkt sie sich auch auf das Personalmarketing und die Aufgabe der Mitarbeitergewinnung sowie den Austausch mit potenziellen Bewerbern aus (Hubert 2016).

¹ wird synonym für den Begriff Employer-PR und Employer Communications verstanden.

Interne HR-Kommunikation

Die interne Dimension der HR-Kommunikation, im Modell als Personalkommunikation bezeichnet, wird als „gezielte Kommunikation personalrelevanter Themen nach innen“ (Hubert 2016, S.57) definiert.

Sie umfasst beispielsweise die Sicherstellung des Informationsflusses in Form der Mitarbeiterinformation, die Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Mitarbeitermotivation. Damit schafft sie nicht nur Handlungskompetenz durch Informationsversorgung und Mitarbeitermotivation, sondern sorgt im Idealfall auch für Commitment durch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und deren Gewinnung als Botschafter für ebendieses. Die Personalkommunikation hat in diesem Bereich wiederum Schnittmengen mit der Internen Kommunikation.

Die Interne HR-Kommunikation hat in ihren Handlungsfeldern Schnittmengen mit der Internen Kommunikation und der Führungskräftekommunikation.

Weiteres Handlungsfeld das der internen Dimension der HR-Kommunikation zugeordnet werden kann, ist die Führungskräftekommunikation. Auch hier bestehen zwischen den einzelnen Handlungsfeldern Schnittmengen, wie z.B. der internen Kommunikation. Aufgaben sind hier beispielsweise die Informationsübermittlung und Mittlerfunktion, die die HR-Kommunikation gleichermaßen innehat (Hubert 2016).

Weitere Komponente: intern/extern

Grundsätzlich ist allerdings zu sagen, dass die Aufteilung in interne und externe Dimension genauso wenig stringent durchgeführt und auch eingehalten werden sollte, wie die Einteilung in die verschiedenen Teilbereiche. So gibt es beispielsweise innerhalb der beschriebenen Handlungsfelder durchaus Aufgaben, die in den Bereich der internen bzw. externen Komponente der HR-Kommunikation fallen. Ein Beispiel wäre hier die ‚Stärkung der Arbeitgebermarke nach innen‘ oder das ‚Internal Branding der Mitarbeiter‘ in Bezug auf ihre Aufgabe das Unternehmen im Sinne der HR-PR und auch des Employer Brandings zu repräsentieren (Hubert 2016).

Darüber hinaus wirken die Handlungsfelder in beide ‚Richtungen‘. Aus diesem Grund wurde mit der ‚Intern/Extern‘-Komponente im Rahmen der Studie eine neue Dimension der HR-Kommunikation entwickelt, die diese Funktion repräsentiert und entsprechende Handlungsfelder umfasst.

Handlungsfelder der HR-Kommunikation wirken sowohl intern als auch extern.

So ist es Aufgabe der Change Kommunikation Veränderungsprozesse innerhalb des Unternehmens zu begleiten, ihn letztendlich aber auch durch entsprechende Maßnahmen nach außen zu kommunizieren. Zusätzlich sollte es auch in diesen Handlungsbereich fallen den externen Wandel zu antizipieren und in das Unternehmen zu tragen. Ähnliches gilt für die Krisenkommunikation. Hier ist es wichtig mit konsistenten und sorgfältig ausge-

wählten Informationen an die Öffentlichkeit zu treten, dabei ist es allerdings im Gegenzug auch unerlässlich die Mitarbeiter beispielsweise im Rahmen der Mitarbeiterkommunikation nicht außen vor zu lassen (Hubert 2016).

Fazit

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der Bereich der HR-Kommunikation weiterer Forschung bedarf. Es handelt sich um ein Gebiet, das sich lange ohne eine größere begleitende wissenschaftliche Beobachtung und Beschreibung entwickelt hat und von der Wissenschaft kaum beachtet wurde (Hubert 2016). Viele Definitionsansätze beziehen sich entsprechend auf eine Beschreibung von Aufgaben und Handlungsfelder und werden überwiegend von Praktikern von ‚außen‘ ohne spezielle Kenntnisse getätigt. Das verleite nicht nur dazu Begriffe und Denkmodelle aus der Praxis auch in wissenschaftliche Auseinandersetzungen zu übernehmen, sondern es besteht auch die Gefahr der Entwicklung einer „habitualisierten und häufig nicht trennscharfen Verwendung von Begriffen“ (Malczok/Szyska 2016, S.19). Ziel zukünftiger Forschungsarbeiten sollte daher nicht nur eine entsprechende Grundlagenforschung zum Begriffsverständnis sein - auch um den von Westerbarky (2013) deklarierten Geburtsfehler „der Verwendung von assoziationsreichen Alltagsbegriffen“ zu umgehen. Sie sollte auch eine Systematisierung der Definitionsansätze und eine Abgrenzung zu anderen Arbeitsfeldern der Unternehmenskommunikation umfassen. Weiterer Kritikpunkt ist, dass die Ausführungen eine „vorschnelle Fokussierung auf einzelne Aufgaben und Hand-

lungsfelder aufweisen, die so den Blick auf die grundlegenden Fragen, welche Bedeutung der Kommunikation zukommt und auf welche Weise sie zur Wertschöpfung beiträgt, verstellen“ (Hubert 2016, S.61). In diesem Zusammenhang bemängelt die Studie die einseitige Betrachtung der HR-Kommunikation als strategische Kommunikationsaufgabe, die als Ziel eine persuasive Beeinflussung der Zielgruppen im Sinne der Unternehmensziele hat. Mit dem Modell lässt sich ein integrierter Kommunikationsansatz beschreiben, der durch die dargestellten Schnittmengen zu den Handlungsfeldern und anderen Bereichen der Unternehmenskommunikation durchaus Synergiepotenziale aufweist, die für die Praxis und Forschung genutzt werden können (Hubert 2016).

Schlussendlich ist HR-Kommunikation dem vorgestellten Verständnis zufolge eine Kommunikationsaufgabe, die an verschiedenen Schnittstellen zu anderen

Bereichen und Formen der Unternehmenskommunikation tätig ist. Damit ist sie aber keinesfalls nur eine Spartenkommunikation, die die Aufgaben, Tätigkeitsfelder und Leistungen der HR-Abteilung kommuniziert und diese damit repräsentiert. Mit den Zielgruppen der Mitarbeiter, potenziellen Bewerbern und weiteren Stakeholdern, wie beispielsweise der medialen Öffentlichkeit ist sie essenziell in der Sicherstellung der Handlungslegitimation des Unternehmens. Mit ihren Aufgaben und Zielen setzt sie am grundlegenden Asset, den Mitarbeitern, an und liefert einen wichtigen Wertbeitrag im Hinblick auf den Unternehmenserfolg.

Diesem Umstand sollte mit zukünftigen Untersuchungen im Hinblick auf weitere aufgezeigte Forschungspotenziale Rechnung getragen werden und der Disziplin damit zu der Aufmerksamkeit und Akzeptanz verholfen werden, die ihr gerecht wird.

Abstract

Dieser Beitrag stellt ein im Rahmen einer Bachelorarbeit inklusive wissenschaftlichem Projekt entstandenes Modell zur HR-Kommunikation vor. Er beleuchtet damit den derzeitigen Kenntnisstand der Literatur zum Gegenstandsbereich der Personalkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation. Im Mittelpunkt steht dabei das Modell der HR-Kommunikation als Ergebnis einer hermeneutischen Literaturstudie mit inhaltsanalytischen Elementen. Darin wird ein Systematisierungsversuch der Abhandlungen vorgenommen, die zu dem dargestellten Modell zusammengeführt

werden. Betrachtet werden dabei insbesondere die Aufgaben und Handlungsfelder dieser Disziplin. Ziel ist es ein klareres Bild des Gegenstandsbereichs Personalkommunikation zu zeichnen. Hierfür wird zunächst ein Überblick über die diffuse Begriffsverwendung gegeben sowie einzelne identifizierte Definitionsansätze, Aufgaben und Handlungsfelder vorgestellt. Anschließend erfolgt die Darstellung sowie Erläuterung des Modells als Zusammenführung der Ergebnisse. Abschließend wird ein Ausblick auf Forschungspotenziale und zukünftige Untersuchungen gegeben.

Quellenverzeichnis

Böcker, M. (2008). HR-PR als Imagetreiber. In M. Böcker/ B. Schelenz (Hrsg.), *HR-PR: Personalarbeit und Public Relations. Erfolgreiche Strategien und Praxisbeispiele* (S.10-15). Erlangen: Publicis Publishing.

Hubert, M. M. (2016). „HR-Kommunikation, Employer Communications oder HR-PR? Definitionsansätze, Aufgaben und Handlungsfelder der Personalkommunikation – Bestandsaufnahme und Versuch einer Systematisierung“. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Hochschule Osnabrück, Deutschland.

Jäger, W./ Rolke, L. (2011). Vorwort. Personalkommunikation als neue Aufgabe. In W. Jäger/ L. Rolke (Hrsg.), *Personalkommunikation. Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen* (S.5f.). Köln: Luchterhand Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Malczok, M./ Szyszka, P. (2016). Interne Kommunikation – warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen. In R. Nowak/ M. Roither (Hrsg.), *Interne Organisationskommunikation, Theoretische Fundierung und praktische Anwendungsfelder* (S.17-38). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Özden, S. (2011). HR-Kommunikation als Ladestation für die Arbeitgebermarke bei der Continental AG. In W. Jäger/ L. Rolke (Hrsg.), *Personalkommunikation. Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen* (S.29-42). Köln: Luchterhand Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Schelenz, B. (2007). Personalkommunikation: Arbeitsauftrag für die Zukunft des Unternehmens. In B. Schelenz (Hrsg.), *Personalkommunikation: Recruiting! Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und halten* (S.5-9). Erlangen: Publicis Corporate Publishing.

Schütte, S. (2008). Immer ein Ort an der Öffentlichkeit. In M. Böcker/ B. Schelenz (Hrsg.), *HR-PR: Personalarbeit und Public Relations. Erfolgreiche Strategien und Praxisbeispiele* (S.89-99). Erlangen: Publicis Publishing.

Westerbarky, J. (2013). Öffentlichkeitskonzepte und ihre Bedeutung für strategische Kommunikation, In U. Rötter/ V. Gehrau/ J. Preusse (Hrsg.), *Strategische Kommunikation. Umriss und Perspektiven eines Forschungsfeldes* (S.103-124). Wiesbaden: Springer Verlag für Sozialwissenschaften.

Wolf, R. (2011). HR-Kommunikation: Professionell statt nebenbei – ein Praxisbericht aus der Allianz Deutschland GmbH. In W. Jäger/ L. Rolke (Hg.), *Personalkommunikation. Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen* (S.183-194). Köln: Luchterhand Wolters Kluwer Deutschland GmbH.