

# Mit interner Kommunikation die Reputation von HR steigern



Wenn HR mitreden möchte, muss HR auch kommunizieren können. Dafür muss der Personalbereich sein Erbe als Expertenorganisation überwinden und von der Unternehmenskommunikation lernen, wie zeitgemäße Kommunikation funktioniert. Das setzt nicht nur einen anderen Umgang mit Mitarbeitenden und Führungskräften voraus. Es braucht auch neue Fertigkeiten und Tools.

Von Johannes Brinkkötter und Patrick Maloney

● Vor mehreren Jahren hat einer der Autoren als Leiter Personalpolitik einer Konzerntochter für seine Präsentation auf einer Betriebsversammlung eine Übersicht angefertigt. Sie zeigte mehrere Regelungen, die auf Konzernebene und in der Tochtergesellschaft für die Umsetzung eines Restrukturierungsprogramms mit den Arbeitnehmervertretungen vereinbart worden waren. Auf einen Blick ließ die grafische Darstellung die wesentlichen Inhalte und Zusammenhänge der Regelungen erkennen.

Im Grunde zeigte sie nichts Neues, da die Regelungen schon zuvor per E-Mail und über das Intranet einzeln bekannt gemacht worden waren. Dennoch fand die Präsentation ein überraschend positives Echo. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lobten die einfache und verständliche Darstellung: „Endlich erklärt uns mal jemand, warum es mehrere Vereinbarungen gibt und was wo geregelt ist.“ Und auch der Betriebsrat war angetan und nutzte die Grafik fortan in seiner

eigenen Kommunikation – vielleicht das größte Lob, das man als Personaler vom Betriebspartner erhalten kann.

## Warum HR gute Kommunikation so schwerfällt

Das Beispiel zeigt: Gelungene HR-Kommunikation muss nicht aufwendig sein. Und dennoch ist sie so selten, denn meistens ist die Kommunikation der Personalbereiche kompliziert, spät dran und zu sehr im Sendemodus. Dies hat vielfältige Ursachen.

**Das Erbe:** HR hat ein tradiertes Rollenverständnis als Expertenorganisation mit Richtlinienkompetenz. Wir wissen, wie es geht, und sagen, was gemacht werden darf oder muss. Die Folgen: Die eigene Fachkenntnis zu demonstrieren ist wichtiger, als Verständnis zu erzielen, Prozesstreue relevanter als Menschenorientierung, Kommunikation im Verlautbarungsstil häufiger anzutreffen als echter Dialog.

**Die Politik:** Viele Personaler befinden sich ihrer eigenen Wahrnehmung nach im ständigen Ringen mit dem Betriebsrat. Um keine falschen Erwartungen zu wecken, Schwäche zu zeigen oder ungewollte Ansprüche zu begründen, die die eigene Verhandlungsposition schwächen könnten, wird jedes Wort auf die Goldwaage gelegt. Die Folge: formaljuristische Verlautbarungen statt adressatengerechter Kommunikation.

**Der Erfahrungshorizont:** Der kommunikative Fokus von Personalbereichen liegt auf der Eins-zu-eins-Kommunikation. Einstellungsgespräche, Mitarbeitergespräche, Kündigungsgespräche – hier ist HR ganz in seiner Komfortzone und hat sich über die Jahre unbestritten Expertise angeeignet. Doch das macht den Personalbereich noch lange nicht zu einem guten Kommunikator Richtung Führungskräfte und Mitarbeitende. Die Folge: Die HR-Kommunikation bleibt bei dem, was sie schon immer gemacht hat: Mitarbeiterbriefe, Aushänge am schwarzen Brett und

der obligatorische Auftritt der HR-Chefin auf der jährlichen Betriebsversammlung.

**Die Organisation:** Mit Einführung des Drei-Säulen-Modells, der inzwischen häufigsten Organisationsform von Personalbereichen, wird die HR-Organisation dreigeteilt. Dies zieht regelmäßig Kommunikationsprobleme nach sich: Die Business-Partner-Organisation, Centers of Competence und HR Shared Services entwickeln sich leicht zu Silos, die nicht richtig miteinander kommunizieren. Die Folge: Wenn schon die HR-interne Kommunikation nicht reibungslos funktioniert, rückt die konsistente HR-Kommunikation Richtung Führungskräfte und Mitarbeitende erst recht in weite Ferne.

**Das Kräfte messen:** Das Verhältnis zwischen HR und der Unternehmenskommunikation ist häufig konfliktbeladen. Statt zusammenzuarbeiten, wird nebeneinanderher oder sogar gegeneinander gearbeitet. Die Folgen: Für Mitarbeiter entsteht der Eindruck von Stückwerk mit entsprechend schlechter Employee Experience, und HR vergeblich die Chance, von der Unternehmenskommunikation zu lernen, wie sich wirkungsvoller kommunizieren lässt.

## Viel steht auf dem Spiel

Dass HR nicht besser kommuniziert, hat Folgen für die Mitarbeitenden, das Unternehmen und den Personalbereich selbst. Eine unprofessionelle Kommunikation sorgt bei Beschäftigten zumindest für Unverständnis, wenn nicht gar für Frustration – besonders dann, wenn die interne Wahrnehmung der Employee Experience stark von der Außendarstellung abweicht. HR läuft deshalb Gefahr, mit unzureichender Kommunikation zur Demotivation der Mitarbeitenden beizutragen.

Mehr noch: HR wird gleichermaßen von Führungskräften und Mitarbeitenden als wenig vertrauenswürdig und von den Bedürfnissen der Geschäftseinheiten und „normalen“ Mitarbeitenden entrückt wahrgenommen. So kann HR weder einen Platz am Tisch der Unternehmensleitung erobern, noch sich für wichtige Missionen wie die digitale Unternehmenstransformation empfehlen.

## Kompetent kommunizieren

Wenn HR mitreden möchte, muss HR auch professionell und zeitgemäß kommunizieren können. Dies setzt eine andere

Haltung voraus, als sie Personalbereiche traditionell zeigen. HR-Kommunikation kommt nur an, wenn Mitarbeitende wie Erwachsene und Kunden behandelt werden. Statt Verlautbarungen aus dem Elfenbeinturm ist eine adressatengerechte Kommunikation auf Augenhöhe angesagt. Dazu braucht HR Kommunikationskompetenz. Die folgenden acht Schritte können Personalbereichen dabei helfen, die eigene Kommunikation auf ein professionelles Niveau zu heben.

### 1. Bezugsgruppen analysieren

Um Menschen kommunikativ zu erreichen, muss ich wissen, wie sie ticken: Was sind ihre Bedürfnisse und Erwartungen? Welche Erfahrungen und Kenntnisse kann ich voraussetzen? Über welche Kanäle werden sie bevorzugt angesprochen? Die Bezugsgruppenanalyse kann beispielsweise zutage fördern, dass sich die Mitarbeitenden im Außendienst möglichst keine schriftliche Kommunikation von HR wünschen. Der Personalbereich ist dementsprechend gut beraten, über geeignete Alternativen nachzudenken, zum Beispiel über einen HR-Podcast, den sich die Außendienstmitarbeiter während der Autofahrt anhören können. Eine ausführliche Analyse der Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitenden und Führungskräften kommt übrigens nicht nur der HR-Kommunikation zugute. Vielmehr profitiert die gesamte Personalarbeit davon, da HR-Leistungen bedarfs- und situationsgerechter ausgestaltet werden können.

### 2. Wahrnehmungsziele definieren

Um die Wirksamkeit von Kommunikationsmaßnahmen zu bestimmen, braucht es Ziele. Kommunikationsziele lassen sich für alle aktuellen HR-Prioritäten definieren, beispielsweise für die Einführung eines neuen Vergütungssystems oder für die Bekanntmachung von Änderungen im Onboarding-Prozess. Darüber hinaus empfiehlt es sich aber auch, für HR übergreifende Wahrnehmungsziele zu definieren, die aus dem Selbstverständnis des Personalbereichs abgeleitet sind. Denn das Rollenverständnis von HR und der Beitrag von HR zur Umsetzung der Unternehmensstrategie müssen sich auch in der Kommunikation widerspiegeln. So

könnte ein Ziel beispielsweise lauten: HR will von Mitarbeitenden als Gestalter leistungsförderlicher Arbeitsbedingungen gesehen werden.

### 3. Kernbotschaften und Themen festlegen

Aus den Kommunikationszielen lassen sich Kernbotschaften und Themen ableiten. Das funktioniert für einzelne Kommunikationsvorhaben wie die Bekanntmachung einer neuen Betriebsvereinbarung genauso wie für die HR-Arbeit insgesamt, für die auf Basis der HR-Strategie Kommunikationsziele definiert werden. Eine Kernbotschaft für das zuvor genannte Wahrnehmungsziel könnte beispielsweise lauten: Wir vertrauen unseren Mitarbeitenden. Sie entscheiden frei, wann und wo sie arbeiten. Dazu passende Themen wären vielleicht die neue Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, das veränderte Arbeiten nach Einführung von Microsoft 365 oder Remote Leadership.

### 4. Kommunikationsformate festlegen

Stehen die Ziele und Inhalte fest, gilt es, die passenden Kommunikationsformate auszuwählen. Hier sollte HR bewusst über die Evergreens – Mitarbeiterbrief, Aushang am Schwarzen Brett und Präsentation auf der Betriebsversammlung – hinaus planen und dabei in jedem Fall auch die Erkenntnisse aus der Bezugsgruppenanalyse zu den Nutzungspräferenzen von Mitarbeitenden und Führungskräften berücksichtigen. Wichtig ist: Nicht nur die Inhalte, auch die Wahl der Formate tragen zur Positionierung und Markenbildung von HR bei. Außerdem gilt es festzulegen, welche Rolle die Personalvorständin und der Personalleiter in der HR-Kommunikation spielen sollen.

### 5. Ansprechend und verständlich kommunizieren

Auch bei der Umsetzung der Kommunikation kann HR viel von der Unternehmenskommunikation lernen. Die Kommunikationsspezialisten wissen, wie man aufmerksamkeitsstark und verständlich kommuniziert. Die Hausaufgaben für HR sind klar: Auf HR-Lingo vollständig verzichten und eine Balance finden zwischen

Rechtsförmlichkeit, Verständlichkeit und Unterhaltung. Ja, Sie haben richtig gelesen: HR-Kommunikation darf ruhig unterhaltsam sein. Es steht nirgends geschrieben, dass sie sich an der Sprache des Bundesgesetzblatts orientieren muss. Und es muss nicht immer gleich ein Fünfgänge-Menü sein: In der Kürze liegt noch immer die Würze.

## 6. HR-interne Kommunikationsrollen und -regeln festlegen

Die HR-Bereiche großer Unternehmen sind arbeitsteilig organisiert – häufig nach dem zuvor genannten Drei-Säulen-Modell. Das hat zur Folge, dass Mitarbeitende und Führungskräfte mit unterschiedlichen Repräsentanten der HR-Organisation zu tun haben. Damit ihr Erleben der HR-Organisation möglichst einheitlich ist, braucht es auch eine im Hinblick auf Inhalte, Tonalität und Erscheinungsbild konsistente Kommunikation. Das setzt klare Kommunikationsregeln und -rollen in allen Teilen der HR-Organisation voraus, sodass das HR-Service-Center und die HR Business Partner mit einer Stimme sprechen.

## 7. Routinen zur Qualitätssicherung der Kommunikation etablieren

Um die Qualität der HR-Kommunikation zu sichern, muss der Personalbereich Kommunikationskompetenz aufbauen. Das bedeutet nicht unbedingt die Einstellung von Kommunikationsspezialisten bei HR. Eine Schattenkommunikation im Personalbereich schafft häufig mehr Probleme, als sie löst: Denn dadurch entstehen gleich zwei Kommunikationsabteilungen im Unternehmen, die munter und unabgestimmt Kanäle einführen, Formate entwickeln und Informationen verbreiten. Viel wirkungsvoller ist der enge Schulterschluss zwischen HR und den Spezialisten aus der Unternehmenskommunikation. Dieser kann zum Beispiel darin bestehen, dass beide Funktionsbereiche je einen „Brückenkopf“ errichten, die wechselseitig die Zusammenarbeit fördern. Je besser der Kommunikationsspezialist mit HR vernetzt ist, desto größer ist seine Au-



JOHANNES BRINKKÖTTER ist seit Juli 2018 Partner und Mitglied der Geschäftsleitung der HKP Group. Zuvor baute der Jurist für BASF und Eon europäische Shared Service Center auf und verantwortete als Geschäftsführer ihren Betrieb.



PATRICK MALONEY arbeitete viele Jahre als Personaler in der Energiebranche, bevor er Kommunikationsberater wurde. Er ist Managing Director bei Finsbury Glover Hering und berät Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Change- und HR-Kommunikation.

torität und Glaubwürdigkeit und damit sein Einfluss auf die HR-Kommunikation. Und je frühzeitiger die Einbindung der Profis, desto geringer das Risiko von Kommunikationspannen, hektischen Korrekturmeldungen und eilig einberufenen Krisensitzungen.

## 8. Regelmäßiges Monitoring der Fortschritte bei der Zielerreichung

Die Kommunikation von HR auf ein neues Niveau zu heben, geht nicht von heute auf morgen. Umso wichtiger, regelmäßig zu überprüfen, wie die HR-Kommunikation ankommt und welche Fortschritte HR bei der Erreichung seiner Kommunikationsziele macht. Am einfachsten lässt sich die Resonanz auf die digitale HR-Kommunikation erheben. Wie häufig ein Intranet-Artikel gelesen wurde oder wie viele Mitarbeitende an einer virtuellen Dialogveranstaltung mit dem CHRO teilgenommen haben, lässt sich leicht messen.

Um auch stärker qualitatives Feedback zu erhalten, bieten sich schriftliche Befragungen oder Fokusgruppen an. Bewährt hat sich auch die Einrichtung eines „HR Communication Council“: Dort kann sich eine kleine Gruppe von Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsräten eine Zeit lang engagieren und den Personalbereich bei der Gestaltung seiner internen Kommunikation beraten. Im besten Fall erhält der HR-Bereich aus dem Kreis nicht nur wertvolles Feedback, sondern gewinnt die Beiratsmitglieder auch als Influencer und Multiplikatoren der HR-Arbeit.

Mit den hier beschriebenen acht Schritten können Personalabteilungen aktiv Einfluss nehmen, wie Mitarbeitende und Führungskräfte HR wahrnehmen. Es empfiehlt sich, die Schritte der Reihe nach anzugehen. Es ist aber nicht zwingend ein Muss, jeden einzelnen Schritt umzusetzen und die Reihenfolge streng einzuhalten. Wie das eingangs beschriebene Beispiel der Übersicht von Betriebsvereinbarungen gezeigt hat, genügen manchmal schon kleine Veränderungen, um überraschend große Resultate zu erzielen. Auch viele kleine Schritte, die in die richtige Richtung führen, verbessern mit der Zeit die Reputation von HR in Ihrem Unternehmen. ■

# VIDEO RECRUITING

Welchen Einfluss die Krise auf den Personalauswahlprozess hat.

Herausforderungen • Zahlen & Fakten • Vorteile

Jetzt  
Whitepaper  
downloaden

