

# EIN GUTER INTERNER RUF KOMMT NICHT VON ALLEIN

**Das HR wird zu einer starken und glaubwürdigen Partnerin für Management, Führungskräfte und Mitarbeitende, indem es seine Arbeit zur Marke, zum HR Brand, macht. Das bedeutet insbesondere, das eigene Leistungsangebot intern zu kommunizieren.**

Wie kann das Human Resources Management sein Image im Unternehmen verbessern? Die Frage ist höchst aktuell, denn dem Personalressort fehlt es an Profil. Das neue Selbstverständnis der Abteilung als Kernbestandteil modernen Unternehmensmanagements und die entsprechenden Leistungen von HR kommen bei Führungskräften und Mitarbeitern noch nicht richtig an. Während vielerorts die gute alte Personalabteilung von einst den Wandel zum Mitgestalter des Business geschafft hat, gilt HR andernorts immer noch als «graue Maus», als fantasieloser Verwalter. Eine der Ursachen liegt in der fehlenden Steuerung der Personalarbeit als Marke. Nur wenn der Personalbereich gezielt die eigene Arbeit auf seine wichtigsten Anspruchsgruppen ausrichtet und diese für sich und seine Leistungen einnimmt, kann er erfolgreich sein.

## Gezielte HR-Markenkommunikation benötigt langfristige Planung

Denn Vertrauen ist der wichtigste Treibstoff für ein erfolgreiches HR-Management, das sich als Mitgestalter des Wandels versteht. Vertrauen in Unternehmen entsteht durch Marken. Als Konsumenten vertrauen wir auf solche Marken – bei Automobilen ebenso wie bei Smartphones oder Lebensversicherungen. Auch die Personalarbeit in Unternehmen ist eine Marke, ihre internen Kunden sind die Geschäftsführung, die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Das Vertrauen, dass HR das Unternehmen und die eigene Arbeit bestmöglich unterstützt, drückt sich in einem HR Brand aus. Ihn kann man steuern wie andere Marken auch. Diese Aufgabe hat zunächst einen gestaltenden Aspekt: Sie reguliert als Instrument die Beziehungen zwischen der Personalabteilung und deren Kunden. Mit Hilfe des Kommunikationsmodells HR Brand richtet das Ressort das eigene Angebot im Sinn eines Portfoliomanagements kontinuierlich auf den sich ändernden Bedarf

**WÄHREND VIELERORTS DIE GUTE ALTE PERSONAL-ABTEILUNG VON EINST DEN WANDEL ZUM MITGESTALTER DES BUSINESS GESCHAFFT HAT, GILT HR ANDERNORTS IMMER NOCH ALS «GRAUE MAUS», ALS FANTASIELOSER VERWALTER.**

seiner internen Kunden aus – und berücksichtigt dabei die Unternehmensstrategie ebenso wie die sich ändernden Branchen-, gesellschaftlichen und makroökonomischen Bedingungen (demografischer Wandel, Individualisierung und Globalisierung). Die aktive Steuerung des HR Brand umfasst Kommunikationsaufgaben, nach aussen und nach innen. Insbesondere um die Praxis der internen HR-Kommunikation ist es nicht gut bestellt. Auf der Prioritätenliste der deutschsprachigen HR-Community steht das Thema weit unten. Das zeigt allein schon das riesige Gefälle zwischen der Anzahl an in den vergangenen Jahren im deutschsprachigen Raum veröffentlichten Publikationen zu Themen der externen Arbeitgeberkommunikation und solchen der internen Kommunikation von Personalthemen. In den meisten Unternehmen fehlt es zu einer gezielten HR-Markenkommunikation nach innen an Strategien und langfristiger Planung, Ressourcen, Routinen und Prozessen. Doch welchen Vorteil böte eine HR-Markensteuerung und –kommunikation nach innen? Im Kern geht es darum, dass das Human Resources Management das eigene Leistungsangebot transparent macht

und dabei das eigene Profil schärft. Dabei liegt der Gewinn einer derart gezielten Kommunikationsstrategie auf der Hand:

- HR stärkt seine eigene Identität – und damit seine Glaubwürdigkeit im Unternehmen.
- Mitarbeiter und Führungskräfte sehen, welchen Nutzen HR für das Unternehmen und die eigene Arbeit bringt. Ihre Gegenleistung sind Engagement und Loyalität.
- HR gewinnt an Überzeugungskraft. Es wird in seiner Rolle als Partner für Führungskräfte, Mitarbeiter und Management ernst genommen und kann diese Rolle besser ausfüllen.

## Leistungsversprechen muss zur Strategie des Unternehmens passen

Zunächst aber muss sich HR darüber klar werden, wofür es als Abteilung im Unternehmen steht, wie sein Leistungsversprechen an die internen Kunden und das gesamte Unternehmen aussieht. Dieses Leistungsversprechen muss zur Kultur, Marke und Strategie des Unternehmens passen. Die entsprechenden Analysen und Reflexionen müssen in ein Leitbild einfließen, das langfristig tragen soll und HR als Richtschnur über die Veränderungen im Unternehmen hinweg dient. Dabei werden die einzelnen HR-Dienstleistungen und Produkte aus dem Portfolio von HR (zum Beispiel Gesundheitsmanagement, Diversity, Vergütung) systematisch auf das Leitbild ausgerichtet und als Submarken gemanagt und orchestriert. Erst nach dieser Arbeit kann eine sinnvolle Kommunikation des HR Brand einsetzen. Die Verantwortlichen müssen analysieren, an welchen

**AUCH DIE PERSONALARBEIT IN UNTERNEHMEN IST EINE MARKE, IHRE INTERNEN KUNDEN SIND DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG, DIE FÜHRUNGSKRÄFTE UND DIE MITARBEITER.**

Kontaktpunkten HR-Image in den Köpfen ihrer Anspruchsgruppen im Unternehmen entsteht. Die Marke Personal wird an unterschiedlichen Kontakt- und Interaktionspunkten (Touchpoints) im Unternehmen erlebt, von Mitarbeitern, Führungskräften und Topmanagern. Diese Touchpoints des HR Brand werden systematisch erfasst. Hierbei handelt es sich um Medien wie das Intranet oder Broschüren, aber auch sämtliche Kontaktsituationen der Anspruchsgruppen zu Mitarbeitern von HR. Auf die Analyse der Touchpoints folgt eine Bestandsaufnahme: Inwieweit entsprechen die von HR gestalteten Produkte und die durch HR gelebte Kultur diesem Leitbild? Ist dort von «Wertschätzung» und «Kundenorientierung» die Rede, müssen zum Beispiel auch Absageschreiben halten, was das Leitbild verspricht. «Partnerschaftlichkeit» und «Dienstleistungsorientierung» sollten ihren Ausdruck in einem entsprechenden Sprachklima finden. Das bedeutet in der internen HR-Kommunikation auch den Abschied von steifen Floskeln und «PE-Slang». Was für Medien gilt, ist auch für das Verhalten der HRler selbst richtig: Dieses beeinflusst in besonderem Masse die HR-Markenbildung in den Köpfen der Kunden. Jeder HRler ist gewollt oder ungewollt ein Markenbotschafter des HR Brand. Wer diesen steuern möchte, landet früher oder später bei den Mitarbeitern des Personalressorts selbst – und bei der Qualität ihrer Arbeit.

# 8

## Schritte für die HR-Markenkommunikation nach innen

### 1. Klare Positionierung schaffen, Leitbild formulieren

- Wofür steht das Personalressort im Unternehmen?
- Was ist die Kernkompetenz und -aufgabe von HR?
- Welche Leistungsversprechen soll die Marke HR einlösen (Qualität, Serviceorientierung)?

### 2. Nutzenversprechen formulieren

- Welchen Nutzen bringt HR den verschiedenen Zielgruppen?

### 3. Mitarbeiter zu Botschaftern des HR Brand machen

- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Personalbereich muss das Markenbild kennen und seine Arbeit danach ausrichten
- Dazu müssen Infomaterialien wie zum Beispiel bereichsinterne Präsentationen bereitstehen.

### 4. Die Kommunikation von Submarken am Leitbild ausrichten

- Leistungs- und Nutzenversprechen für die Submarken des HR Brand formulieren.



**BERNHARD SCHELENZ**  
Geschäftsführer, Schelenz GmbH  
HR Management Beratung & Personalkommunikation

Bernhard Schelenz ist seit 2001 Geschäftsführer der Personalkommunikation Schelenz GmbH, die ihren Sitz in Grosskarlbach hat. Die kreative Beratungs- und Full-Service-Agentur für HR hat sich auf Herausforderungen und Aufgaben rund um das Thema «Personalkommunikation» spezialisiert. Die besondere Kompetenz des Unternehmens liegt in den Themen HR Brand, Internal Relations und Recruiting. Der Sprachwissenschaftler und Politologe arbeitet seit 1992 in der Kommunikations- und Werbebranche. Nach seinem Studium in Trier und Freiburg im Breisgau war er von 1992 bis 1996 als Etat-Director bei meiré & meiré, Wiesbaden verantwortlich und von 1997 bis 2001 als Unit-Leiter bei Haas & Partner, Mannheim. Bernhard Schelenz berät Kunden aus Dax30-Unternehmen und aus dem deutschen Mittelstand.

## **5. Touchpoints analysieren**

- Wo entsteht Image von HR im Unternehmen? Kontaktpunkte, Situationen und Medien identifizieren. Touchpoint-Praxis anhand des Leitbilds überprüfen.

## **6. Kommunikation langfristig planen**

- Zielgruppen, Kommunikationsziele und Themen definieren.
- Medien und Routinen für den Medieneinsatz festlegen: Wann kommt welches Medium zum Einsatz?
- Langfristig planen – mit Jahresthemenplänen: Zielgruppen, Ziele, Medien, Aktionen.
- Schnittstellen zu anderen Kommunikationsthemen und zur Unternehmenskommunikation organisieren. Synergien identifizieren, den Austausch verstetigen.

## **7. Konsistent und mehrdimensional kommunizieren**

- Über alle Kanäle die gleichen Botschaften über HR Brand und die Submarken vermitteln. Dabei für Schnittstellen und Konsistenz auch zur externen Kommunikation sorgen.
- Das Gefühl ansprechen, HR Brand erlebbar machen. Dazu nicht nur in Botschaften, sondern mit belastbaren Fakten und emotionalen Beispielgeschichten kommunizieren.

## **8. Erfolg kontrollieren**

- Ein HR-Kommunikationscockpit entwickeln, das sich aus quantitativen wie qualitativen Daten und Kennzahlen wie zum Beispiel Nutzungszahlen bei elektronischen Medien (HR-Intranet), Mitarbeiterbefragungen oder Imageuntersuchungen speist. Ziele definieren und nachhalten

*Web 2.0*

*Interne Kommunikation*

*Employer Branding*

*Recruiting & Retention*

*Diversity*

*Talentmanagement*

*Motivation*

*Change Management*

*Compensation & Benefits*



**Kontakt Daten**

Bernhard Schelenz  
Schelenz GmbH  
HR Management Beratung & Personalkommunikation  
Hauptstraße 55  
67229 Großkarlbach

**T** 06238 / 98 355 0  
**F** 06238 / 98 355 15  
**H** 0151 / 424 590 80

[schelenz@schelenz-gmbh.de](mailto:schelenz@schelenz-gmbh.de)  
[www.schelenz-gmbh.de](http://www.schelenz-gmbh.de)