



# Selbstbild in der HR-Kommunikation

Strategisch geplant, offensiv kommuniziert

Gute Leistung spricht sich herum. Das gilt auch für die Arbeit von Personalmanagern. Doch die Strategen unter ihnen verlassen sich nicht allein auf Mund-zu-Mund-Propaganda. Sie professionalisieren ihre HR-Kommunikation, um die Leistungen des Personalressorts intern wie extern sichtbar zu machen. Das nutzt dem Image des Unternehmens, erleichtert das Recruiting und hilft intern bei Umstrukturierungen. Zudem bietet die HR-Kommunikation Personalmanagern die Chance, ihre Stärken zu zeigen. →

## DIE AUTORIN



**BARBARA SOMMERHOFF** ►  
freie Journalistin zu  
Themen aus dem Personal-  
management, Kommunika-  
tionsberaterin für HR und  
Führungskräfte, Düsseldorf

Das sattsam bekannte Personaler-Bashing verliert zunehmend an Boden. Diese Entwicklung hat zwei Ursachen: Ausbildung und Anspruch der Personalverantwortlichen haben sich verändert. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und unternehmerisches Verständnis lösen die oft kritisierte „Sozialromantik“ ab. Wer in der Personalabteilung arbeitet, will nicht „irgendwas mit Menschen“ tun und als verlängerte Werkbank der Arbeitnehmervertreter verstanden werden. Der Personalmanager neuer Provinienz leistet einen Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg. Und er sorgt dafür, dass dieser Beitrag wahrgenommen wird. Professionalisiert wird deshalb auch die HR-Kommunikation.

### „COMMUNICATIONS BUSINESS PARTNER“ FÜR HR

Beispiel Merck: Der Pharmakonzern hatte die Neubesetzung einer Stelle in der Kommunikationsabteilung dezidiert mit der Bedeutung der HR-Kommunikation verbunden. Der neue Mann an Bord heißt Mario Dall'Asta. In seiner Funktion als „Communications Business Partner“ für HR füllt er die Schnittstelle zwischen den Bereichen Unternehmenskommunikation und HR-Abteilung aus. Damit wolle Merck sowohl die Innensicht als auch die Außenwirkung der Personalarbeit verstärken, erklärt Mario Dall'Asta. Von ihm erwartet die Geschäftsleitung, dass er unter strategischen Aspekten entscheidet, was zu welchem Zeitpunkt in welcher Form aus dem HR-Bereich kommuniziert wird, wie sich sein Unternehmen mit Projekten und Personen zu HR-Themen äußert und wie gesellschaftliche Diskussionen ins Unternehmen getragen werden. Reaktive HR-Berichterstattung soll bei Merck passé sein.



Auch Dirk Barnard, Geschäftsführer HR bei Vodafone, forciert die offensive Kommunikation seiner Arbeit. „Wir leisten nicht nur Personal-, sondern vor allem Organisations- und Kommunikationsarbeit“, so Barnard. „Das machen wir intern und auch außerhalb unseres Unternehmens deutlich.“ Beispiel Integration von Kabel Deutschland in das Unternehmen: Der Prozess sei ein Kraftakt für Mitarbeiter aller Ebenen und Bereiche, das Gelingen des Prozesses sei in starkem Maße abhängig von der Unterstützung, die die HR-Abteilung leistet.

Verständnis für die Notwendigkeit, Einsicht in die Ziele und Vertrauen in die professionelle Umsetzung müssen von Anfang an geschaffen werden. Bei Vodafone sorgt die auf HR-Themen spezialisierte Kommunikatorin Tanja Vogt für die Umsetzung. Dass ein Change-Prozess möglicherweise den Verlust guter Mitarbeiter und Führungskräfte zur Folge hat, ist für Barnard kein Naturgesetz: „Wenn wir von Anfang an transparent handeln und wertschätzend kommunizieren, dann nehmen wir die Leistungsträger auch in schwierigen unternehmerischen Phasen mit.“ Und es ist der Lackmустest dafür, ob HR wertschöpfend agiert.

Den Anspruch, dies zu verdeutlichen, verfolgt auch der Markenartikler Henkel. Mit Standorten in allen Regionen der Welt und rund 50 000 Mitarbeitern aus



120 Nationen gehört das DAX-Unternehmen zu den wenigen Unternehmen mit einem eigenen Vorstandsressort HR. Das kommt auch der Kommunikation zugute, so Henkel-Sprecherin Hanna Philipps. Die HR-Kommunikation hat bei Henkel Gewicht und wird

ebenso strategisch geplant und umgesetzt wie etwa die Finanzkommunikation. „Personalthemen sind immer ein Renner“, so Philipps. Anfragen von Medien dazu kämen stetig, zumal mit Kathrin Menges eine Frau die Vorstandsposition bekleidet.

### KONTINUIERLICH ÜBER HR KOMMUNIZIEREN

Aber das heißt nicht, dass man sich in der Kommunikation auf das Abarbei-

ten von Presseanfragen beschränkt. „In unserer täglichen Newskonferenz diskutieren wir immer auch, welche relevanten Themen sich außerhalb unseres Konzerns abzeichnen und wie wir diese aufgreifen und in Bezug zu unserer Strategie setzen können“, so Philipps. Dabei geht es nicht allein um Employer Branding. „Ein Unternehmen unserer Größe trägt gesellschaftliche Verantwortung und muss zeigen, dass es diese wahrnimmt. Da ist das HR-Ressort ein wesentlicher Thementreiber.“ Und noch etwas steht für die Kommunikationsexpertin fest: „Eine starke Arbeitgebermarke wird langfristig aufgebaut und dazu gehört eine kontinuierliche HR-Kommunikation.“

Das ist zunehmend auch die Erkenntnis einer Branche, die erst spät den Nutzen der strategischen Kommunikation entdeckt hat. Wirtschaftskanzleien haben sich lange damit begnügt zu berichten, welche Mandanten sie im Portfolio haben und welche „Platzhirsche“ der Jurisprudenz als Partner an Bord sind. Inzwischen investieren die Kanzleien auch in die HR-Kommunikation. Generation Y und die Erkenntnis, dass für die Nachwuchskräfte eine 70-Stunden-Woche auch dann nicht mehr das größte Glück

darstellt, wenn ein sechstelliges Jahresgehalt plus üppige Boni geboten werden, hat das Umdenken beschleunigt.

Eine der innovativen Kanzleien auf diesem Gebiet ist Hogan Lovells. Das Personalressort heißt dort nicht nur deshalb „People Function“ und die Verantwortliche in London „Chief People Officer“, weil die Kanzlei international aufgestellt sei, erklärt Thorsten Ashoff, Personalleiter am Standort Deutschland bei Hogan Lovells. Vielmehr sei die Bedeutung von HR für die wirtschaftliche Stärke der Kanzlei allen im Unternehmen inzwischen klar.

Seit elf Jahren leitet Ashoff in Deutschland das Personalressort. Das heißt für ihn: Die beabsichtigte Positionierung der Kanzlei als Basis für die Strategie der HR-Arbeit zu nutzen, Kernbotschaften für die Kommunikation zu formulieren und in griffige Geschichten umzusetzen sowie kontinuierlich die Erfolge der HR-Kommunikation zu messen. „Der Nutzen, den wir HR'ler für die Kanzlei bringen, wird intern nicht nur wahrgenommen, sondern geschätzt“, so Ashoff. Die Auswahl der richtigen Partner ist für jede Kanzlei von größter strategischer Bedeutung, die weitsichtige Rekrutierung geeigneter Nachwuchskräfte nicht minder. „Unseren Unique Selling Point als Arbeitgeber nach außen klar zu kommunizieren, ist ebenso wichtig wie nach innen zu zeigen, welche gesellschaftlichen Veränderungen sich vollziehen, und wie wir uns als Arbeitgeber darauf einstellen müssen.“

## DAX 30-Konzerne äußern sich zur HR-Kommunikation

Barbara Sommerhoff hat die DAX-30-Unternehmen befragt, ob sie ein strukturiertes Human Capital Reporting (HCR) vornehmen, einen Jahresplan für HR-Themen erstellen und umsetzen, das Konzept und die Umsetzung mit dem HR-Verantwortlichen abstimmen und die Erfolge der HR-Kommunikation systematisch evaluieren. Die Resonanz auf die Umfrage war erfreulich: Binnen weniger Tage antworteten von den 30 befragten Unternehmen 20 nicht nur prompt, sondern meist auch ausführlich. Die Ergebnisse zeigen, dass die Kommunikation von Personalthemen kein Nischenthema mehr ist. Sie wird strategisch geplant und offensiv umgesetzt.



## VOM VERTRIEB LERNEN

Das spürt in gleicher Weise auch der Mittelstand. Nur dass hier weniger Manpower zur Verfügung steht, um die Aufgaben des Personalressorts zu bewältigen. Nikola Reh hat gerade das gereizt, als sie als Personalerin zum Familienunternehmen Hans Turck gegangen ist. In dem auf Industrieautomation spezialisierten Betrieb mit 4 000 Mitarbeitern an 28 Standorten der Welt weiß man, was demografischer Wandel bedeutet. Kürzlich hat sich die für den Vertrieb verantwortliche Unternehmensleitung mit der ersten Managementebene zu einem Workshop mit dem HR-Ressort getroffen, um die Personalstrategie samt strategischer Kommunikation zu diskutieren.

Trotz aller Unkenrufe: Die Wahrnehmung der Personalarbeit hat sich erheblich verändert. Das bestätigt auch einer der wohl profiliertesten HR'ler in Deutschland: Professor **Gunter Olesch**, Geschäftsführer Personal, Informatik und Recht bei Phoenix Contact. „Als ich vor 15 Jahren bei Phoenix Contact gestartet bin und verkündet habe, dass wir bester Arbeitgeber werden müssen, winkten die Kollegen in der Geschäftsleitung ab: Ach, Kollege Olesch, wir brauchen gute Produkte!“ Heute hat das Unternehmen in der westfälischen Provinz beides.

Sein Rat an alle Personalmanager, die noch nicht ganz so weit sind: Sich nicht entmutigen lassen. Strategisch und mit langem Atem zeigen, wie Personalarbeit den Unternehmenswert steigert. Und dies entsprechend offensiv kommunizieren. Das Handicap des HR-Ressorts bestehe darin, dass manche meinen, die Erfolge nicht so griffig darstellen zu können wie das zum Beispiel der Vertrieb tun könne, so Olesch. Das müsse die HR-Kommunikation aber lernen. ●

# Studie zum Tatbestände werden

Kein deutsches Unternehmen berichtet über sein Humankapital in angemessener Weise. Zu diesem Ergebnis kommt Professor Dr. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes in seiner aktuellen Studie zum Human Capital Reporting der DAX 30-Unternehmen auf der Basis seines Reporting-Standards „HCR10“. Woran das liegt und wie die Situation der HR-Berichterstattung verbessert werden könnte, erläutert der streitbare Wissenschaftler im Gespräch mit Barbara Sommerhoff.

**Herr Professor Scholz, in beinahe jedem Geschäftsbericht findet sich der Hinweis, dass die Mitarbeiter das wichtigste Potenzial des Unternehmens sind. Warum sind Sie mit der Berichterstattung über das sogenannte Humankapital nicht zufrieden?**

**CHRISTIAN SCHOLZ** Weil belastbare Daten und Zahlen fehlen. Sehen Sie sich unsere jüngste Studie an: Kein Unternehmen erfüllt auch nur 50 Prozent der von uns definierten Standards für das Human Capital Reporting.

**Sind Ihre Standards zu komplex? Ist es für Unternehmen zu aufwendig oder zu kompliziert, sie zu erfüllen?**

**SCHOLZ** Das Reporting ist überhaupt nicht kompliziert. Wir verlangen im Geschäftsbericht ganze 13 Kennzahlen (s. Kasten). Diese Angaben sind zum größten Teil trivial: Es sollte doch nicht so schwierig sein, die genaue Anzahl seiner Mitarbeiter zu kennen, oder? Umso erstaunlicher und auch ärgerlicher ist, dass man sich damit leider kaum beschäftigt. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen empfinden viele anscheinend als langweilig, und natürlich gibt es bei HR spannendere Themen.

**Kommt jetzt das ewige Personaler-Bashing: zu faul, zu unqualifiziert, zu „sozialromantisch“?**

**SCHOLZ** Wir sehen drei Gründe für das ungenügende Reporting: Erstens das fehlende Verständnis dafür, dass die Mitarbeiter für das Innen- und für das Außenbild wichtig sind. Es gibt durchaus Personalressorts, die überhaupt nicht verstehen, dass man über Personalarbeit anders berichten kann als mit irgendwelchen blumigen Sprechblasen und hübschen Bildern. Der zweite Grund, wie schon gesagt: die fehlende betriebswirtschaftliche Kompetenz. Und das ist nicht trivial. Und dann gibt es den dritten Grund, der meiner Meinung nach am stärksten zu Buche schlägt: Es gibt nämlich eine Reihe von Unternehmen, die bestimmte Tatbestände schlicht verschleiern wollen.

# Human Capital Reporting „schlicht verschleiert“

## HR ERSCHWERT VERGLEICHE

### Haben Sie dafür Beispiele?

**SCHOLZ** Da werden in einem Jahr mal Bestandszahlen veröffentlicht, im nächsten dann nur Prozentzahlen für Veränderungen angegeben. Dadurch kann ich als Externer keinen Vergleich mehr vornehmen. Oder es fehlt der zeitliche Bezug zu Daten; es wird also nur ein einzelnes Jahr berichtet, ohne Vergleichswerte.



**PROF. DR. CHRISTIAN SCHOLZ** ► hat einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes inne. Zusammen mit Thomas Sattelberger hat er 2012 das Buch „Human Capital Reporting“ verfasst und darin den „HCR10“ als Standard für die Personalberichterstattung entwickelt.

### Warum sollten Personaler die Ergebnisse ihrer Arbeit verschleiern wollen?

**SCHOLZ** Weil sie nicht offenkundig machen wollen, wo zum Beispiel Umstrukturierungen stattfinden. Ein Thema, das sich im Rahmen von Industrie 4.0 meiner Vermutung nach noch verstärken wird, weil es deutlich mehr ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse geben wird. Je mehr Industrie 4.0 umgesetzt wird, desto mehr Verschleierung werden wir erleben. Denn mit Industrie 4.0 gehen enorme negative Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur einher.

### Welche Angaben zu ihrem Personal müssen berichtspflichtige Unternehmen liefern?

**SCHOLZ** Im Grunde gibt es lediglich die Generalklausel, dass über alles zu berichten ist, was für die Beurteilung der Lage des Unternehmens von Bedeutung ist. Dazu zählt natürlich auch alles, was mit Mitar-

beitern zu tun hat. Mit dem HCR10 versuchen wir zu konkretisieren, was mit der Generalklausel gemeint ist. Wir schaffen den Rahmen für eine strukturierte Form der Berichterstattung über das Humankapital. Außerdem fordern wir, dass konkrete belastbare Zahlen nicht nur über die fest angestellten Mitarbeiter, sondern auch über die in anderer Weise vom Unternehmen beschäftigten Menschen wie zum Beispiel Freelancer veröffentlicht werden.

**Angaben zum Personal können im Geschäftsbericht, im CSR-Bericht oder im Personalbericht veröffentlicht werden. Welches Medium präferieren Sie?**

**SCHOLZ** Wünschenswert wäre eine komprimierte Darstellung mit den Kennzahlen im Geschäftsbericht und die ausführliche Darstellung in einem Personalbericht, weil die Struktur des Personalberichts variabler ist und detailliertere Beschreibungen ermöglicht. Zurzeit erleben wir eine Tendenz hin zur integrierten Berichterstattung, bei der der Nachhaltigkeits-/CSR- und der Personalbericht im Geschäftsbericht integriert sind. Ich bin mir nicht sicher, ob das eine gute Idee ist.

## HR-REPORTING WIRD SCHUB BEKOMMEN

**Wird das Thema Humankapital eine ähnliche Anerkennung finden wie etwa das lange Zeit vernachlässigte Thema CSR?**

**SCHOLZ** Ja, ich glaube, dass das ähnlich laufen wird wie beim Thema CSR. Wir werden beim Reporting über das Humankapital einen Push bekommen. Sobald die ganze Dis-

kussion um Industrie 4.0 Fahrt aufnimmt und wir merken, dass wir in ganz kritische Bereiche kommen, wenn es um die Frage geht, wie wir mit Mitarbeitern umgehen, dann wird das ein heißes Thema werden. Nicht zu vergessen sind auch Standardisierungsüberlegungen auf internationaler Ebene.

**Sie unterstellen in Ihrer Studie, dass Mitarbeiter, potenzielle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Anteilseigner und Investoren, ein hohes Interesse an Informationen über das Humankapital haben. Gibt es dazu Untersuchungen?**

**SCHOLZ** Zahlen gibt es bestimmt, aber wir haben sie nicht. Sicher ist: Anteilseigner und Investoren haben das größte Interesse an Informationen über Humankapital. Und die Zahl der Unternehmen, die selbst gern genauer wissen wollen, was im Bereich HR läuft, steigt ebenfalls.

**Gilt das auch für die kleinen und mittelständischen Betriebe? Die ächzen doch heute schon angesichts der Bürokratie, die sie bewältigen müssen.**

**SCHOLZ** Der Nutzen eines strukturierten Reportings ist für jedes Unternehmen hoch, egal, wie groß es ist. Und der erforderliche Aufwand ist überschaubar. Er bewegt sich zwischen einem bis zwei Manntagen. Anders sieht das bei großen internationalen Konzernen aus. Wenn es je nach Standort unterschiedliche Personalverwaltungen gibt und unterschiedliche Rechtslagen, dann ist das Erfassen der Daten nicht mehr so einfach.

**Herr Professor Scholz, vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führte Barbara Sommerhoff.