

# EVP als Nordstern

Was ein gutes Arbeitgebersversprechen bewirken kann



**DGFP //  
Kompetenzforum  
HR-Kommunikation  
und -Positionierung**  
11. und 13.12.2024,  
online  
[www.dgfp.de/  
veranstaltungen](http://www.dgfp.de/veranstaltungen)

Die Relevanz von guter Kommunikation im Unternehmen steigt. HR-Themen spielen eine zentrale Rolle. Besondere Relevanz kommt der Employer Value Proposition zu.



Die Vielfalt der Begriffe und Definitionen ist groß: interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Personalkommunikation, HR-Kommunikation, Arbeitgeberkommunikation, internes Employer Branding.

**W**ie kommuniziert ein Unternehmen erfolgreich mit internen Stakeholdern, mit Führungskräften und Mitarbeitenden? Diese Frage kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden: aus dem Kommunikations- oder dem Personalmanagement, aus der Sicht von Human Resources / Relations (HR) oder Public Relations (PR). In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl an Begriffen und Definitionen – teilweise sich überschneidend und nicht trennscharf: interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, Personalkommunikation, HR-Kommunikation, Arbeitgeberkommunikation, internes Employer Branding.

Wenn man in die Unternehmen schaut, sind es grundsätzlich zwei Bereiche, die bei dem Thema an verschiedenen Stellen näher zusammenrücken: die Personal- und die Kommunikationsabteilung. Bei Fragen zur Personalentwicklung, Befähigung von Mitarbeitenden arbeiten beispielsweise Kommunikatorinnen und Kommunikatoren mit HR-Expert\*innen bereits heute zusammen, ebenso bei Fragen zum Aufbau einer Arbeitgebermarke und der Bespielung der internen Kommunikationskanäle. Es braucht dabei im Unternehmen eine starke Kooperation statt Silodenken.

Mast beschreibt die beiden Perspektiven in Theorie und Praxis allerdings als Kompe-

tenzgerangel zwischen Disziplinen – vornehmlich PR und HR. Schuld daran ist der Zusammenhang, in dem Arbeitgeberkommunikation entstanden ist: der Fachkräftemangel. Hervorgerufen durch den Mangel an qualifiziertem Personal war es spätestens nun naheliegend, die HR-Kommunikation der HR zuzuordnen. Weil der Schwerpunkt auf Kommunikation liegt, ist jedoch die Verortung innerhalb der Unternehmenskommunikation ebenso schlüssig, schließlich sind Mitarbeitende die wesentliche Zielgruppe der internen Unternehmenskommunikation (Mast 2019).

### HR und interne Kommunikation arbeiten zusammen

Der Schwerpunkt der Arbeit von internen Kommunikationsabteilungen ist es, die Kommunikation zwischen dem Topmanagement und allen Mitarbeitenden oder speziell den Führungskräften gezielt zu gestalten. Sie entwickeln eine (interne) Kommunikationsstrategie, identifizieren Themen, gestalten Botschaften für Mitarbeitende und pflegen die internen Kanäle redaktionell. Dabei spielen HR-Themen eine wichtige, wenn auch nicht die alleinige Rolle. Die interne HR-Kommunikation umfasst beispielsweise die Sicherstellung des Informationsflusses in Form der Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Sicherstellung der Mitarbeiter-

zufriedenheit sowie die Mitarbeitermotivation. Damit schafft sie nicht nur Handlungskompetenz durch Informationsversorgung, sondern sorgt im Idealfall auch für Commitment durch die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Kurzum: Für die Unternehmenspraxis ist es unerheblich, sich in wissenschaftlichen Begriffsdefinitionen zu verlieren. Vielmehr gilt es, eine kooperative Zusammenarbeit der internen und der HR-Kommunikation sicherzustellen. Ein Bindeglied dafür ist das strategische Denken. Wie lässt sich etwa die Arbeitgebermarke intern kommunizieren? Die Unternehmensstrategie, Werte und Handeln des Unternehmens verständlich „übersetzen“? Und wie werden Mitarbeitende in einem immer stärkeren „Information Overload“ erreicht? Dazu bedarf es eines Paradigmenwechsels in der Kommunikation durch eine kollegiale Zusammenarbeit von PR- und HR-Fachleuten.

### Dialog statt Einbahnstraße

In der internen Kommunikation vollzieht sich ein Wandel von der reinen Informationspolitik hin zu einem interaktiven Kommunikationsprozess. Menschen sind es gewohnt, medial zu bewerten, zu kommentieren, zu diskutieren und zu kritisieren. Dabei ist es wichtig, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeitenden zugänglich und erlebbar werden. Wer dem zeitgemäßen Anspruch an eine exzellente interne Unternehmenskommunikation folgen will, richtet sie konsequent auf den Gesamterfolg des Unternehmens aus. Es geht um Kommunikationsmaßnahmen, die die Identifikation der Mitarbeitenden mit



**Prof. Dr. Annika Schach**  
Professorin für Angewandte Public Relations  
an der Hochschule Hannover und Geschäftsführerin der Kommunikationsberatung  
segmenta futurist:a  
[annika.schach@hs-hannover.de](mailto:annika.schach@hs-hannover.de)



Einerseits beklagen die Mitarbeitenden die Flut an – vermeintlich uninteressanten – Informationen. Andererseits wünschen sie mehr Informationen, die sie für wirklich wichtig halten.

Während der Coronapandemie hat sich gezeigt, dass in besonders fordernden Zeiten ein besonders intensiver Austausch sinnvoll ist.

dem Unternehmen stärken und ihre Leistungsreserven mobilisieren. Sie sollen das Gefühl haben, organischer Teil eines Ganzen zu sein (Buchholz / Knorre 2019).

Die interne Kommunikation umfasst drei Ebenen. Sie kann auf das Wissen, die Einstellungen und das Verhalten einwirken:

- \ **Information:** Die interne Kommunikation stellt einen gemeinsamen Informationsstand in allen Unternehmensteilen sicher.
- \ **Commitment:** Die interne Kommunikation befriedigt die sozio-emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglicht so Identifikation und Bindung.
- \ **Dialog:** Die interne Kommunikation schafft Räume für den Austausch zwischen allen Personengruppen im Unternehmen.

Es ist hilfreich, wenn der Informationsbedarf von Mitarbeitenden bekannt ist, sodass die interne Kommunikation zielgerichtet agieren kann. Denn so kann dem sogenannten Rezipientenparadoxon vorgebeugt werden. Dieses besteht darin, dass Mitarbeitende einerseits eine Informationsflut (von für sie uninteressanten Informationen) beklagen, sie andererseits aber nach mehr (für sie relevanten) Informationen verlangen. Eine Verbreitung von Information nach dem „Gießkannenprinzip“ ist also unbedingt zu vermeiden. Der Informationsbedarf kann durch Mitarbeiterbefragungen, aber auch Nutzungszahlen der internen Kanäle ermittelt werden.

Wenn die interne Kommunikation erfolgreich ist, leistet sie für die Führung des Unternehmens ihren professionellen Wertbeitrag. So steigt auch gesamtgesellschaftlich das Ver-

trauen in die Unternehmen, beispielsweise als Arbeitgeber. Bemerkenswert sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse des Edelman Trust Barometer, das seit vielen Jahren das Vertrauen in bestimmte Institutionen international ermittelt. In Deutschland erzielt das Vertrauen in die Wirtschaft / Unternehmen in den letzten Jahren hohe Werte (Edelman 2021). Das kann auch als Erfolg kontinuierlicher und erfolgreicher interner Kommunikation gewertet werden. Besonders in der Coronapandemie hat sich gezeigt, wie hoch der Informationsbedarf der Mitarbeitenden in besonderen Situationen ist und wie wichtig eine funktionierende interne Kommunikation.

### Polyphonie schlägt One Voice

In der internen Kommunikation geht es auch um die Initiierung eines Dialogs zwischen der Unternehmensleitung und der Belegschaft. In der Theorie beschreibt der Begriff der Polyphonie (Vielstimmigkeit) das Motto „Many Voices“ statt „One Voice“ (Winkler / Rußmann 2021): Verschiedene Meinungen und Perspektiven treffen im Unternehmen aufeinander. Die interne Kommunikation sollte deshalb verschiedene Perspektiven und Agierende einbeziehen und mehrstimmig kommunizieren. Das ist nicht immer einfach, da ja ein einheitliches Verständnis etwa der Unternehmensstrategie wichtig ist. Eine dialogorientierte Kommunikation versucht, Austausch zu ermöglichen, die gesamte Belegschaft einzubeziehen und einen respektvollen internen Dialog zu fördern, muss aber gleichzeitig auch einen Rahmen setzen. Die zentrale Herausforderung im Einsatz von Dialog und Polyphonie besteht darin, sachlich, zeitlich und

sozial die richtige Balance zu finden, wann diesem anspruchsvollen Konzept Raum gegeben wird und wann es wieder einer Schließung von Diskursen bedarf.

Ein weiterer Aspekt ist wichtig: Die interne Unternehmenskommunikation der Zukunft ist darauf angewiesen, dass andere, etwa Mitarbeitende, Führungskräfte und Fachleute aus dem Unternehmen, Inhalte zuliefern. Es gilt, die Mitarbeitenden zu motivieren, selbst Inhalte zu erstellen für die Kanäle und Plattformen im Unternehmen. In der internen Kommunikation kommt es somit auch auf die Befähigung von Kommunikationskompetenz der Mitarbeitenden und Führungskräfte an. Erst dann steuern diese wichtige Themen („User-generated Content“) für die internen Medien- und Kommunikationswege bei.

Die Führungskräfte sind eine spezielle Zielgruppe mit einer Doppelfunktion: Sie fungieren zum einen als kommunikative Mittler für die Geschäftsführung, andererseits sind sie auch primäre Zielgruppe der internen Unternehmenskommunikation (Hauer 2016). Die Führungskräftekommunikation umfasst daher die Kommunikation der Unternehmensleitung mit den Führungskräften sowie die durch Medien unterstützte Kommunikation der Führungskräfte untereinander. Die Motivation und Information der Führungskräfte insbesondere im mittleren Management sind langfristig erfolgskritisch. Führungskommunikation hingegen entsteht in Abteilungen und Teams, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Sie verläuft stufenweise über alle Hierarchieebenen hinweg und liegt nicht in der Verantwortung einer Abteilung für interne

Die Employer Value Proposition beschreibt, was einen Arbeitgeber einzigartig macht. Im Vordergrund stehen Themen wie Arbeitskultur, Digitalisierung, Diversität und Nachhaltigkeit.

Kommunikation. Kommunikative Führungskompetenz zu schulen, ist primär eine Aufgabe für die Personalentwicklung.

### Kompass für die Arbeitgebermarke

Die Entwicklung eines strategischen Kommunikationskonzepts für die HR-Kommunikation enthält immer eine Positionierung, die als Employer Value Proposition bezeichnet wird. Damit gemeint ist das Arbeitgeberwertversprechen, das ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden gibt. Die Employer Value Proposition (EVP) definiert, was das Unternehmen als Arbeitgeber einzigartig macht. Diese Festlegung wird für das externe Employer Branding genutzt, sie sollte aber ebenso für die interne HR-Kommunikation leitend sein.

Es geht bei der EVP vornehmlich um kulturelle Werte und Prinzipien, die Arbeitskultur, Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Diversität und Nachhaltigkeit. Die EVP dient als inhaltlicher Kompass für die Kommunikation der Arbeitgebermarke. Hierunter wird das zentrale Set an Arbeitgeber-eigenschaften verstanden, mit dem die Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt positioniert wird (Kremmel / Walter 2021).

Eine wertschöpfungsorientierte Kommunikation der HR-Politik eines Unternehmens muss in dessen Gesamtstrategie verankert sein – durch funktionale und inhaltliche Koordination mit den Planungen der internen Unternehmenskommunikation im Sinne eines integrierten Kommunikationsmanagements (Rolke / Jäger 2008). Für eine strategische interne HR-Kommunikation bedarf es demnach einer strategischen Konzeption.

Der Konzeptionsverlauf umfasst immer eine Analyse, Strategieentwicklung und einen Taktik- beziehungsweise Umsetzungssteil.

Die in einer Situationsanalyse gesammelten und verdichteten problemstellungsrelevanten Informationen und Daten bilden die Grundlage für das Konzept. In der Analysephase wird die Ausgangssituation im Unternehmen oder der Organisation (der Ist-Zustand) betrachtet: die Akteure und die Organisationsstruktur, Selbst- und Fremdbild, bestehende Kommunikationskanäle und -instrumente sowie besondere Herausforderungen im Unternehmen und im Beziehungsumfeld. Wichtig ist es auch, die Anforderungen an die interne Kommunikation anzuschauen: Welche Kommunikationsproblematik soll durch die Kommunikation gelöst werden? Wenn vorhanden, können dabei auch Ergebnisse aus quantitativen und qualitativen Mitarbeiterbefragungen genutzt werden.

Auf der Basis der Analyse wird die Strategie entwickelt. Die strategische Denkperspektive beruht immer auf einer Problemerkennntnis der Analyse und zeigt die dafür erforderliche Lösung auf (Leipziger 2007). In der Phase der Strategieentwicklung werden die Ziele und die Zielgruppen der internen Kommunikation definiert. Für die Zieldefinition sollten bereits bestehende (strategische) Ziele des Unternehmens als Ausgangspunkt für die Ziele der Kommunikation genutzt werden. In der internen HR-Kommunikation können sie in drei Kategorien gegliedert werden:

- \ Information und Wissenstransfer
- \ Verständnis für Strategien, Prozesse und Entscheidung
- \ Identifikation und Mitarbeiterbindung

Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Personengruppen, die entsprechend unterschiedliche Ansprüche, Informationsbedarfe und Fragen haben. Darum ist es wichtig, die interne Kommunikation zu differenzieren, damit jede Gruppe erreicht wird. Darüber hinaus setzt sich das Konzeptionsteam mit Positionierungsaspekten für die Entwicklung einer EVP und daraus resultierenden Themen für die Kommunikation auseinander.

### Internes „Kommunikations-ökosystem“

Für die Entwicklung von konkreten Kommunikationsmaßnahmen im dritten Teil des Konzepts ist es empfehlenswert, zunächst „in den Themen zu denken“ und dann im zweiten Schritt zu überlegen, in welchen Kanälen und mit welchen Instrumenten diese am besten den Zielgruppen vermittelt werden. Eine Studie zu Erwartungen an Kommunikation von Diversität im Unternehmen zeigte beispielsweise, dass sich Mitarbeitende eher direkte persönliche Kommunikation in einem eher formellen Kontext wünschen, zum Beispiel in Form von Schulungen, Workshops oder Meetings, als im Rahmen medialer Kommunikation (Wolfgruber et al. 2021). Ziel sollte es sein, für die Zielgruppen einer Organisation jeweils spezifische Inhalte in unterschiedlichen Kanälen zu kommunizieren und dabei Pull- und Push-Kommunikation zu nutzen (Montua 2024).

Die Möglichkeiten der modernen internen Kommunikation sind vielfältig und lassen sich thematisch wie folgt clustern:

Corporate Influencer erzählen über ihre Rolle im Unternehmen, ihr Arbeitsumfeld oder kulturelle Werte. Das zählt auf die Arbeitgebermarke ein – nach innen wie nach außen.

\ **Mediale Kommunikation** Die redaktionellen Möglichkeiten sind heute auch in der internen Kommunikation breit gefächert. Im Intranet lassen sich Informationen in Text, Bild und Video aufbereiten. Auch Audioinhalte wie Podcasts geben mitarbeiterrelevanten Inhalten eine Stimme und komplettieren den multimedialen internen Kommunikationsmix. Aber auch klassische Formate wie Aushänge an Schwarzen Brettern, Printprodukte und (E-Mail-)Newsletter sind im Kommunikationsmix oftmals zielführend.

\ **Direkte Kommunikation** kann face-to-face, aber auch digital stattfinden und bietet Möglichkeiten für Partizipation und Dialog. Neben den klassischen Unternehmensveranstaltungen und Events haben sich neue Formate etabliert, etwa Town Hall Meetings (Unternehmensversammlung mit Geschäftsführung und Leitungskreis) oder kleinere Event-For-

mate wie Lunch & Learn oder Brownbag Meetings. Hier tauschen sich Teilnehmende in informeller Atmosphäre zu Projekten und Themen aus.

\ **Digitale Kommunikation** Die digitale Kommunikation bietet heute viele technische Möglichkeiten eines Dialogs, beispielsweise durch ein Social Intranet, Kollaborationstools oder Mitarbeiter-Apps. Diese Angebote leben vom Mitmachen, der Interaktion und teilweise eigenen Content-Erstellung von Mitarbeitenden, was die beschriebene Vielstimmigkeit im Unternehmen für HR-Themen fördert.

### Employee Advocacy

Die Wahl der Instrumente beziehungsweise Kanäle leitet sich aus der Kommunikationsstrategie, der Definition der Zielgruppen und Nutzungsgewohnheiten ab. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass der Kanalmix zielgruppengerecht ausgewählt ist, die Employer Value Proposition, Themen und die Botschaften stützt und mit den vorhandenen Ressourcen auch umsetzbar ist. Wichtig ist es, Maßnahmen zu evaluieren, um deren Wirkungsgrad zu ermitteln.

Im Sinne einer Vielstimmigkeit im Unternehmen setzen immer mehr Unternehmen auf Unternehmensbotschafterinnen und -botschafter, also Mitarbeitende, die über ihre Rolle, ihren Arbeitsplatz oder das Unternehmen kommunizieren. Die Idee von solchen Corporate Influencern beziehungsweise Employee Advocacy ist keine genuine Maßnahme der internen Kommunikation, da Corporate Influencer auch nach außen kommunizieren. Aber sie sind ebenso intern präsent und kümmern sich

sehr häufig um HR-relevante Themen aus ihrer ganz persönlichen Perspektive heraus. Es sind glaubwürdige Fürsprecher aus den eigenen Reihen (Schach / Lommatzsch 2018). Gerade für die HR-Kommunikation, die Themen mit konkreten Auswirkungen auf den individuellen Arbeitsplatz kommuniziert, sind Employee-Advocacy-Programme eine zusätzliche Option im Maßnahmenmix.

### Literatur

**Buchholz, U. / Knorre, S. (2019):** Interne Kommunikation und Unternehmensführung, Wiesbaden

**Edelman (2021):** Edelman Trust Barometer 2021; [www.edelman.de/de/research/edelman-trust-barometer-2021](http://www.edelman.de/de/research/edelman-trust-barometer-2021)

**Hauer, E.-M. (2016):** Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation; in: Nowak, R. / Roither, M. (Hg.): Interne Organisationskommunikation, Wiesbaden, 109-124

**Kremmel, D. / Walter, B. v. (2021):** Employer Branding, in: Einwiller, S. et al. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation, Wiesbaden, 503-522

**Leipziger, J. (2007):** Konzepte entwickeln, Frankfurt/M.

**Mast, C. (2019):** Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren; in: Zerfaß, A. et al. (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, Wiesbaden, 1121-1140

**Montua, A. (2024):** Führungsaufgabe Interne Kommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden

**Rolke, L. / Jäger, W. (2008):** „PR für HR“, in: prmagazin 3, 1-8

**Schach, A. / Lommatzsch, T. (Hg.) (2018):** Influencer Relations, Wiesbaden

**Winkler, P. / Rußmann, U. (2021):** Dialog und Polyphonie in Unternehmen; in: Einwiller, S. et al. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation, Wiesbaden, 97-113

**Wolfgruber, D. / Einwiller, S. / Brockhaus, J. (2021):** Communications insights: Let's talk about Diversity & Inclusion; [www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/05/AGUK-communication-insights-diversity-inclusion-2021.pdf](http://www.akademische-gesellschaft.com/wp-content/uploads/2023/05/AGUK-communication-insights-diversity-inclusion-2021.pdf)

### Lessons Learned

Gute und zielgerichtete HR-Kommunikation gelingt dann, wenn

- \ die Bereiche HR und Unternehmenskommunikation kooperativ im Sinne gemeinsamer Themen für das Unternehmen zusammenarbeiten,
- \ sie eine gemeinsame Strategie mit einer prägnanten EVP als Richtschnur für alle kommunikativen Maßnahmen entwickeln,
- \ die Kommunikation unterschiedliche Perspektiven integriert und an den richtigen Stellen Dialog und Partizipation im Unternehmen ermöglicht.