

Lars Dörfel (Hrsg.)

# Instrumente und Techniken der Internen Kommunikation

## Trends, Nutzen und Wirklichkeit

**Mit Beiträgen von:** Susanne Arndt • Anja Blaschke • Birgit Bruns/Silke Rau/Susanne Marell • Rainer Burkhardt/Lukas Kircher • Christian Clawien • Harald Dudel • Wolfgang A. Eck • Ariana Fischer • Silke Fuß • Frank Martin Hein • Dieter Herbst • Ulrich E. Hinsin • Tina Kulow • Ralf Langen/Robert Wreschniok • Ralf Leinemann • Michael Müller • Olaf Nitz • Hermann Sottong • Reimer Stobbe • Yvonne Töbe • Birgit Ziesche

Ariana Fischer

## **Erfolgreiche Steuerung der Kommunikation – Kommunikationscontrolling macht es möglich!**

**Nur wer den Erfolg seiner Kommunikationsmaßnahmen misst, kann die  
Interne Kommunikation erfolgreich steuern**

### **1. Warum gewinnt Kommunikationscontrolling an Bedeutung?**

In Zeiten, in denen sich Unternehmensstrategien und Markteinschätzungen ständig verändern und der Rechtfertigungsdruck für Budgets steigt, erleben wir seit einigen Jahren eine Ökonomisierung der Kommunikation. Es ist allgemein anerkannt, dass Kommunikation einen wesentlichen Beitrag für den Unternehmenserfolg leistet. Mit der steigenden Bedeutung von Kommunikation und vor dem Hintergrund diversifizierter und komplexer Unternehmensstrategien ist daher das Bedürfnis gewachsen, Kommunikation systematisch und abgestimmt zu messen, zu bewerten und mit relevanten Kennzahlen steuern zu können.

Viele Kommunikationsverantwortliche fühlen sich zwar in der Welt der Kennzahlen nicht immer wohl, weil sie Kommunikation mit Leib und Seele und oft aus dem Bauch heraus betreiben. Aber nur wenn sie das Thema aktiv angehen, können sie aus Kommunikationssicht sinnvolle Kennzahlen entwickeln, die in Controllingsysteme übertragbar sind und damit die Forderung nach einer besseren Steuerung der Kommunikation erfüllen.

Damit beantwortet Kommunikationscontrolling im Kern die Frage, wie Kommunikation effizient gestaltet wird, um von den Zielgruppen wahrgenommen und verstanden zu werden und zusätzlich Wissen, Einstellungen und Verhalten zu verändern. Dies erfolgt über Analysen und Kennzahlenerhebungen, welche die Performance von Kommunikation aus Sender- und Empfängersicht betrachten. Darüber hinaus stellt sich natürlich die Frage, welchen Beitrag Kommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens leistet und wie dieser Beitrag gemessen werden kann. Dazu ist eine Anbindung von Kommunikationszielen an Unternehmensziele notwendig. Diese Anbindung erfolgt über unternehmensspezifisch abgeleitete Scorecards (*siehe auch Gründe für Kommunikationscontrolling bei Zerfuß 2008: 9*).

#### **1.1. Was bedeutet Kommunikationscontrolling für die Interne Kommunikation?**

Kommunikation vermittelt Visionen, Werte und Unternehmenskultur. Vor dem Hintergrund der häufigen Strategie- und Managementwechsel in Unternehmen besteht die Herausforderung für die Interne Kommunikation darin, die Kommunikationsziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten und glaubhaft zu kommunizieren. Kommunikation wird von den Mitarbeitern nur dann als glaubhaft empfunden, wenn sie sich mit der erlebten Wirklichkeit deckt. Vom Management

vorgelebte Werte, in Kombination mit Nachhaltigkeit, Wertschätzung und Ehrlichkeit, sind daher wesentliche Erfolgsfaktoren der Kommunikation. Nicht weniger wichtig sind einheitliche Botschaften in allen Kommunikationskanälen und von allen Sendern. Dafür muss Kommunikation als Querschnittsaufgabe im Unternehmen implementiert werden und in der Geschäftsführung verankert werden. Nur so können über Verantwortlichkeiten und Abteilungen hinweg eine zielgruppenspezifische, inhaltlich abgestimmte und vernetzte Kommunikation und Themenmanagement erfolgen.

Die Kommunikation kann nur dann einen strategischen Wertbeitrag leisten, wenn sie als Querschnittsfunktion über alle Sender, Kommunikationskanäle und Medien hinweg ausgerichtet wird und ihre Botschaften zielgruppenspezifisch aufbereitet.

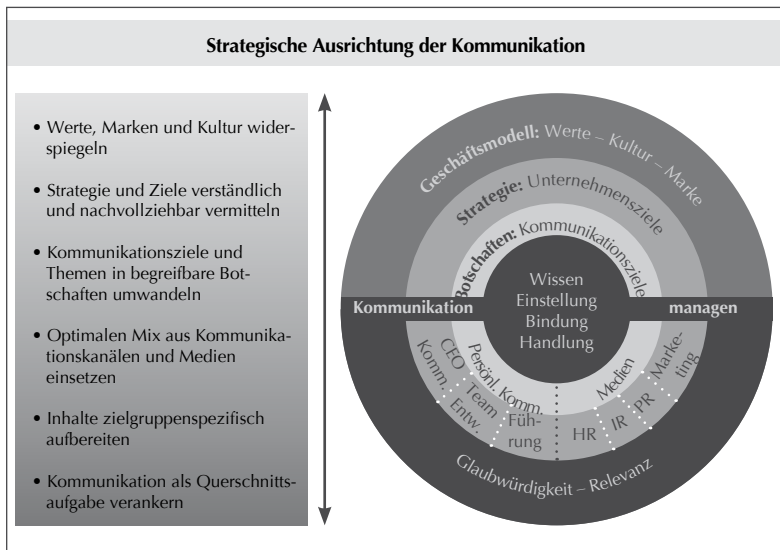


Abb. 1

Wird die Wichtigkeit der Anspruchsgruppen betrachtet, nehmen Mitarbeiter nach den Kunden beziehungsweise potenziellen Kunden eine zentrale Rolle ein (Rolke 2003:14). Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Mitarbeiter das Marken-, Produkt- und Serviceversprechen des Unternehmens erfüllen und damit den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Die Motivation und Loyalität von Mitarbeitern sind weiche Faktoren, die vom Wettbewerb nicht einfach kopiert werden können und für den zukünftigen Unternehmenserfolg wesentlich sind. Diese weichen Faktoren werden hauptsächlich durch die Kommunikation beeinflusst.

Die Meinungen, Einstellungen und Handlungsweisen der Mitarbeiter aktiv zu steuern, ist daher wesentlich für den Erfolg des Unternehmens. *Diese weichen Faktoren zu evaluieren, in messbare Werte zu überführen und so steuerbar zu machen sind Anliegen des Kommunikationscontrollings für die Interne Kommunikation.*

Darüber hinaus ist die Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen ein weiterer wesentlicher Faktor. „50 Prozent meines Budgets werfe ich zum Fenster hinaus“, ist ein oft zitierter Satz in Kommunikationskreisen. „Wenn ich wüsste, welches diese 50 Prozent sind, dann könnte ich mir eine Menge sparen.“ Es geht ganz entscheidend um die Maßnahmenplanung in der Kommunikation, den Medienmix und die Aufwände in der Gestaltung, der redaktionellen Umsetzung und vieles mehr.

Fazit: Kommunikationscontrolling bringt Transparenz in den Kommunikationsprozess von Unternehmen, deckt Stärken und Schwächen in der Organisation von Kommunikation auf und zeigt, wie zielgerichtet und glaubhaft sie erfolgt.

## 1.2. Welchen Nutzen hat ein Mess- und Steuerungssystem für die Interne Kommunikation?

Erfolgreiches Kommunikationscontrolling für die Interne Kommunikation braucht einen praktischen Nutzen für die Kommunikatoren. *Nur wenn es gelingt, das Mess- und Steuerungssystem in den Arbeitsalltag zu integrieren und konkrete Ansätze zur Optimierung von Kommunikation abzuleiten, wird es als nützliches Instrument anerkannt werden.* Die praktischen Vorteile eines solchen Systems sind:

- Ziele werden mittels Kennzahlen operationalisiert und damit „anfassbar“ gemacht. Kommunikation geschieht somit nicht im „luftleeren Raum“, sondern es wird eine Orientierung gegeben, die es ermöglicht, Kommunikationsmaßnahmen im Alltag besser zu steuern.
- Ein schnelleres Erreichen gesteckter Ziele wird möglich, da Schwachstellen identifizierbar sind und gezielt bearbeitet werden können. So kann zum Beispiel auch unterjährig mithilfe von Erhebungen auf Kommunikationsanforderungen zeitnah adäquat reagiert werden. Justierungen im Kommunikationsmaßnahmenplan werden jederzeit möglich.
- Die Effizienz von Kommunikation kann durch eine Prozess- und Kostenoptimierung gesteigert werden, da mithilfe der Kennzahlen eine Quantifizierung von Kommunikationsprozessen und deren Wirkung möglich wird.
- Gleichzeitig können Kommunikationserfolg und Fortschritt sichtbar gemacht werden. Dies stellt einen wesentlichen Baustein zur Beurteilung der Gesamtpersonalperformance von Interner Kommunikation dar.
- Die Transparenz über Kosten – zusammen mit dem Kommunikationserfolg – bietet eine gute Basis für Budgetplanungen und gegebenenfalls auch zur Budgetverteidigung.
- Kennzahlen ermöglichen zudem ein Benchmarking im Zeitablauf mit sich selbst oder sogar zwischen Unternehmen. Nur wenn Kennzahlen regelmäßig erhoben werden und Vergleichswerte zur Verfügung stehen, kann das Ergebnis richtig interpretiert und die notwendigen Maßnahmen eingeleitet werden.

Der praktische Nutzen eines solchen Systems für die Interne Kommunikation kann nur dann zum Tragen kommen, wenn bei der Implementierung ein paar Prinzipien beachtet werden: Das Mess- und Steuerungssystem muss „zweisprachig“ sein, das heißt, es muss sowohl vom Controller im Unternehmen als auch vom Kommunikator verstanden und akzeptiert werden. Insofern empfiehlt es sich, bei der Entwicklung von Kennzahlen die allgemeinen Controllinggrundsätze zu befolgen und andererseits auch darauf zu achten, dass die Beeinflussbarkeit durch die Kommunikatoren sowie der Praxisbezug erhalten bleiben. Außerdem sollte dieses System bei allen Beteiligten so zeit- und ressourcensparend wie möglich eingesetzt werden, da es sich in der Praxis gezeigt hat, dass in den Unternehmen in der Regel keine zusätzlichen Ressourcen für die Einführung und den Betrieb eines Kommunikationscontrollings zur Verfügung gestellt werden.

## **2. Wie kann der Erfolg der Internen Kommunikation gemessen und gesteuert werden?**

Ein erster Schritt zu einem erfolgreichen Kommunikationscontrolling ist immer die genaue Definition der Kommunikationsziele, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Sie müssen sich in den Themen und Inhalten widerspiegeln. Nur so ist die Anbindung an die Wertschöpfung des Unternehmens gewährleistet.

*Kommunikation kann nur dann einen Wertbeitrag leisten, wenn Strategie und Ziele für die Interne Kommunikation klar definiert sind und diese Zielsetzungen in den Prozessen, Maßnahmen und Medien umgesetzt werden.* Dann können die Mitarbeiter diese Ziele nachvollziehen und ihr Handeln entsprechend ausrichten. Das Erreichen der Ziele zeigt sich im Wissen, in den Einstellungen und in den Unterstützungspotenzialen der Mitarbeiter.

Die Zielorientierung ist deshalb der Schlüssel zum Erfolg der Internen Kommunikation und gleichzeitig die Grundlage für ein wirkungsvolles Mess- und Steuerungssystem.

Fazit: Die Zielorientierung stellt sicher,

- dass die Kommunikation einen strategischen Wertbeitrag leistet und
- dass das Kennzahlensystem in ein unternehmenseigenes Controllingssystem integriert werden kann.

### **2.1. Wesentliche Bausteine eines Mess- und Steuerungssystems**

Ein Mess- und Steuerungssystem ist in erster Linie notwendig, um die Wirkung von Interner Kommunikation mithilfe aussagekräftiger Kennzahlen aufzuzeigen. Um zu klären, wo Kennzahlen erhoben werden sollen, bietet sich das Sender-Empfänger-Modell an. Es ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Internen Kommunikation über Indikatoren – das heißt Kennzahlen, die in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang stehen. Für ein pragmatisches Vorgehen empfiehlt es sich,

sich auf die Indikatoren zu konzentrieren, die in diesem Ursache-Wirkungszusammenhang wesentlich sind.

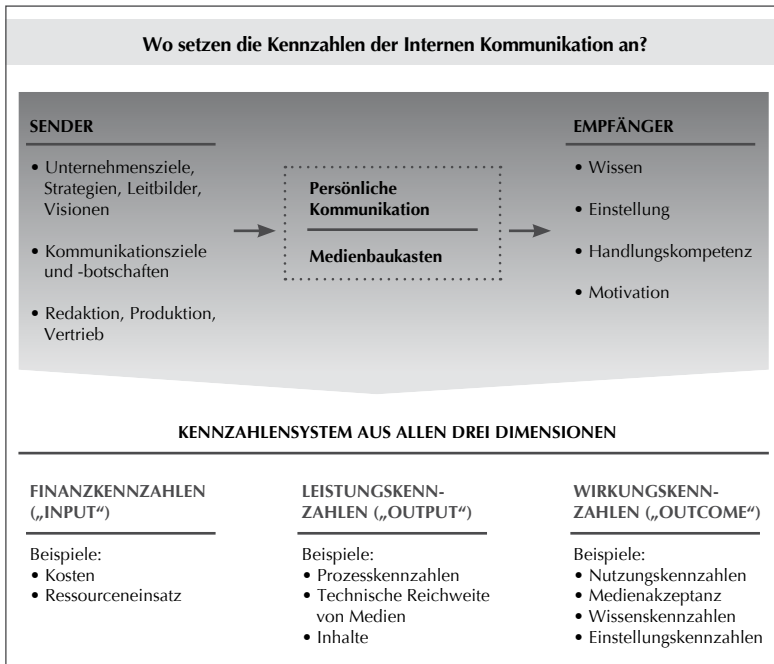


Abb. 2

Abbildung 2 zeigt, dass aus Sicht der Sender, der Empfänger und des Medieneinsatzes verschiedene Kennzahlen abgeleitet werden können. Man unterscheidet dabei den Messort beziehungsweise das Messobjekt.

*Wie sind eigentlich Kennzahlen definiert?* In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen, wie zum Beispiel:

- Kennzahlen „dienen als Maßstab, um Ursache und Wirkung von Vorgängen in kausalem Zusammenhang darzustellen.“ (*International Group of Controlling 2005*)
- Kennzahlen „sind Zahlen, die messbare, betriebswirtschaftlich relevante Daten zusammenfassen und in einen größeren Zusammenhang stellen.“ (*Vollmuth/Zwettler 2008: 8*)

Kennzahlen sind allgemein als Daten definiert, die der Kontrolle über den Grad der Zielerreichung dienen und damit für zukünftige Planungen von großer Relevanz sind. Für die Anwendung von Kennzahlen gibt es verschiedene Einsatzfelder – ein Einsatzfeld ist die Bewertung des Beitrages der Kommunikation zum Unter-

nahmenserfolg. Für die Erstellung und Erhebung einer Kennzahl ist es wichtig, das Messobjekt zu definieren und die Messeinheit sowie das Erhebungsverfahren festzulegen. Außerdem müssen die Erhebungsfrequenz, der Sollwert (Zielgröße) und die verantwortliche Person bestimmt werden.

Kennzahl	Technische Reichweite im Intranet
Definition	$\left( \frac{\text{Anzahl der Mitarbeiter mit Zugang zum Mitarbeiterportal}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter in der Zielgruppe}} \right) \times 100$
Einheit	Prozent
Erhebungsverfahren	Berechnung gem. Bericht IT und Zulieferung HR
Erhebungsfrequenz	jährlich
Soll	90 Prozent
Verantwortlichkeit	Leiter Mitarbeiterportal

Abb. 3: Beispiel für eine Kennzahl

## 2.2. Beispielhafte Implementierung eines Mess- und Steuerungssystems

Wie ein Mess- und Steuerungssystem eingeführt werden kann, wird in diesem Abschnitt beispielhaft beschrieben. Das Vorgehen orientiert sich am INDEX INTERNE KOMMUNIKATION®, einem für die Interne Kommunikation entwickelten Mess- und Steuerungssystem (siehe Kapitel 3). Die dargestellten Schritte können unabhängig vom INDEX durchgeführt werden.

Bei der Einführung eines Mess- und Steuerungssystems gibt es folgende Phasen zu durchlaufen:

### Konzeptionsphase

- Ableitung von Kommunikationszielen aus Unternehmenszielen
- Abbildung der Kommunikation in Kennzahlen und Definition von Zielwerten
- Konzeption der Erhebungsmaßnahmen

### Umsetzungsphase

- Durchführung der Erhebungsmethoden, wie zum Beispiel Mitarbeiterbefragungen und Prozessanalysen

### Auswertungsphase

- Evaluation der Maßnahmen
- Analyse der Ergebnisse
- Ableitung von Maßnahmen und Konzepten für die Weiterentwicklung der Kommunikation
- Basis für die Planung zukünftiger Kommunikation (Budgets und Maßnahmen)

**Integrationsphase**

- Handlungsanweisungen für die Arbeit mit Scorecards im Arbeitsalltag.

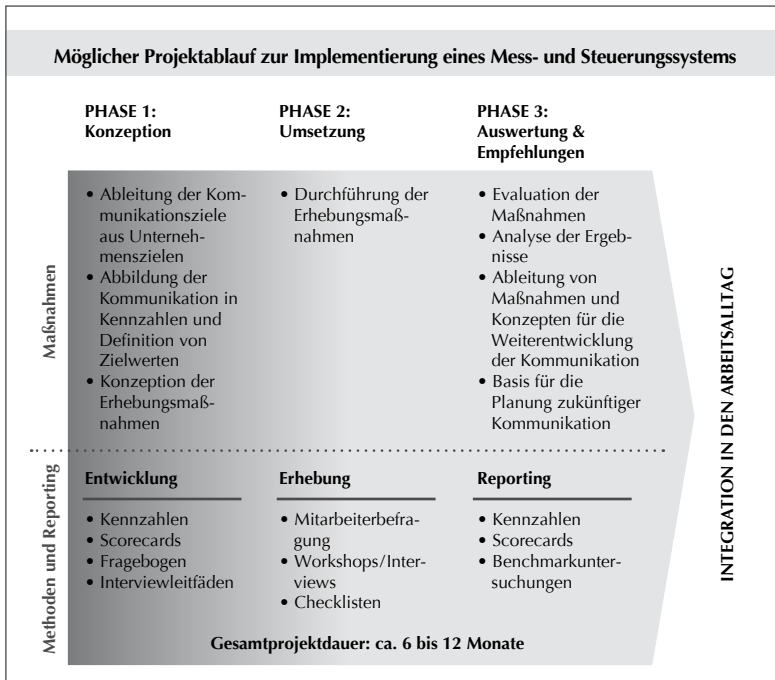


Abb. 4

**2.2.1 Konzeptionsphase**

Wie bereits ausführlich dargestellt, ist für die erfolgreiche Steuerung der Kommunikation eine enge Verzahnung der Kommunikationsziele und Botschaften mit den Unternehmenszielen erforderlich. Deshalb werden in einem ersten Schritt gemeinsam mit den Kommunikationsverantwortlichen die aktuellen Kommunikationsziele und ihre inhaltliche Umsetzung erfasst. So wird die Anbindung der kommunikativen Maßnahmen an die Unternehmensziele sichergestellt.

In der Konzeptionsphase geht es im Kern darum, einerseits die Kennzahlen und Scorecards zu definieren und andererseits die verschiedenen Erhebungsmethoden dafür festzulegen. Wie in Abschnitt 2.1. beschrieben, eignet sich bei der Kennzahlenentwicklung die Orientierung am Messobjekt, das heißt, Kennzahlen werden aus Sender-, Empfänger- und Mediensicht abgeleitet.

Zu den Erhebungsmethoden zählen unter anderem die Entwicklung des Fragebogens für die Mitarbeiterbefragung und Checklisten beziehungsweise Interviewleitfäden zum Erheben von Prozesskennzahlen in der Kommunikationsabteilung. In der



Befragung geht es zum Beispiel um die Erfassung von Akzeptanz und Nutzung der Medien („Wie häufig werden Medien genutzt?“). Darüber hinaus interessieren weitere Wirkungsfaktoren wie zum Beispiel das transportierte Wissen („Welche Inhalte sind bekannt und werden erinnert?“) sowie die Einstellung und Haltung zu wichtigen Botschaften („Welche Haltung hat der Mitarbeiter dem Thema gegenüber beziehungsweise welche Handlungsalternativen werden mit dem Thema angestrebt?“).

Die einzelnen Schritte in der Konzeptionsphase zum Entwickeln der Ziele, Kennzahlen, Scorecards und Erhebungsmethoden erfolgen üblicherweise in Form von Workshops und Arbeitsgruppen mit allen Kommunikationsverantwortlichen.

#### **Tipps für eine gut geplante Konzeptionsphase**

- Professionelles Projektmanagement zur Steuerung
- Inhouse-Abstimmung zur Vermeidung von Mehrfach- beziehungsweise Parallelbefragungen
- Einbindung aller Mitarbeiter aus dem Kommunikationsbereich – in Form von Arbeitsgruppen -, die zukünftig mit den Kennzahlen und Scorecards arbeiten werden
- Einplanen von ausreichender Zeit für die Kennzahlenentwicklung – die Entwicklung kann nicht in einer Sitzung erfolgen, sondern Kennzahlen werden im Laufe eines Prozesses definiert

### **2.2.2 Umsetzungsphase**

In der Umsetzungsphase gilt es, die Methoden durchzuführen, mit deren Hilfe die definierten Kennzahlen erfüllt werden können.

Auf der Seite der Sender werden zum Beispiel Prozesskennzahlen für Produktions-, Redaktions- und Verteilprozesse erhoben. Dazu zählen auch Informationen zur betriebswirtschaftlichen Unternehmenssituation und Informationen zur individuellen Informations- und Kommunikationspolitik. Diese Prozesskennzahlen werden bei den Kommunikatoren direkt erhoben und können deswegen im Rahmen von Interviews gewonnen werden oder in Form von Checklisten, die von den Verantwortlichen selbst ausgefüllt werden.

Die erhobenen Informationen geben Aufschluss über die Abstimmung und Dauer von Prozessen, Vorlaufzeiten und Produktionszeiten von Medien, ihrer Aktualität und Reichweite und ihrer Gestaltungsmerkmale. Außerdem können Finanzkennzahlen erhoben werden, das heißt, Aussagen für Kosten und den Ressourceneinsatz.

Zur Überprüfung der Inhaltsorientierung können die Inhalte aller internen Medien analysiert werden – ähnlich der Medienresonanzanalyse – um herauszufinden, in welchem Umfang die zentralen Kommunikationsbotschaften vermittelt wurden. Diese Analyse zeigt, inwieweit der Output der Kommunikation die wesentlichen Kommunikationsziele vermittelt. Zusätzlich können Serverstatistiken beziehungsweise „Click-Raten“ im Intranet in Bezug auf die wichtigen Kommunikationsthemen untersucht und ausgewertet werden.

Auf Seite der Empfänger werden Wirkungskennzahlen erfasst. Zur Überprüfung der Wirkungsdimensionen können im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung das erreichte Wissen und die Einstellung der Mitarbeiter im Hinblick auf die zentralen Botschaften und Unternehmensziele erfasst werden. Weitere Fragen betreffen zum Beispiel die Mediennutzung und Medienakzeptanz durch die Mitarbeiter.

Hier bietet sich eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden an. Die Mitarbeiterbefragung kann international schriftlich und/oder als Onlinebefragung erfolgen. Eine schriftliche Befragung empfiehlt sich dann, wenn nur so die Mitarbeiter in der Produktion gut erreicht werden können.

In Mitarbeiterworkshops lassen sich die Ergebnisse der quantitativen Befragung hinterfragen und Optimierungswünsche aus Sicht der Mitarbeiter formulieren.

#### **Tipps für eine erfolgreiche Umsetzung**

- Die notwendigen Tools – wie Interviewleitfäden und Checklisten – müssen gut vorbereitet werden, um den Arbeitsaufwand so gering wie möglich zu halten.
- **Einbindung des Betriebsrates**  
Der Betriebsrat sollte von den Zielen der Befragung überzeugt und in die Projektgruppe integriert werden.  
Außerdem ist eine ausreichende Vorlaufzeit von ca. sechs Wochen zu beachten.
- **Einbindung der Führungskräfte**  
Information der Führungskräfte über die Ziele der Befragung und Befähigung zur Diskussion mit den Mitarbeitern.

### **2.2.3 Auswertungsphase**

In dieser Phase werden alle eingesetzten Erhebungsmethoden wie Mitarbeiterbefragungen, Checklisten und Experteninterviews ausgewertet und zusammengeführt.

Im Ergebnis können folgende Berichte zur Verfügung stehen:

- Scorecards für jedes Medium als Verdichtung der erhobenen Kennzahlen
- Detaillierte Befragungsergebnisse zur Nutzung und Akzeptanz der Medien sowie zum Wissen und zur Einstellung der Mitarbeiter
- Korrelationsuntersuchungen, wie zum Beispiel Zusammenhänge von Kommunikationszielen, Kommunikationsinhalten und Wissensstand der Mitarbeiter oder Nutzung und Akzeptanz von Medien. Welches Wissen haben die Mitarbeiter zu bestimmten Themen und über welche Medien informieren sie sich? Wie gut ist die inhaltliche Zielorientierung in diesen Medien?

Kennzahl		Einheit	Soll	Ist		Tendenz	
				2005	2006		
<b>Leistung</b>							
KPI	Technische Reichweite	Prozent	=	99	85	95	↗
KPI	Schulungsgrad Editoren zu Aktualisierung und Gestaltung	Prozent	>=	50	30	55	↗
HI	Zeitdauer zur Erstellung neuer Inhalte	Stunden	<=	3	4,5	4,5	→
HI	Erscheinungshäufigkeit von Themen	Prozent	>=	100		67	
<b>Wirkung</b>							
KPI	Zugangsquote	Prozent	=	99	89	92	→
KPI	Zeitbedarf für die Suche von Inhalten	Ø-Minuten	<=	3	12	7,0	↘
KPI	Nutzungshäufigkeit	Prozent	>=	80	94	94	→
KPI	Glaubwürdigkeit	Prozent	>=	80	86	86	→
KPI	Aktualität	Prozent	>=	80	87	81	↘
KPI	Informationsgehalt	Prozent	>=	80	56	68	↗
<b>Finanzen</b>							
KPI	Kosten pro Mitarbeiter	EUR	<=	30,00	33,00	25,00	↘
<b>Werttreiber</b>							

Abb. 5: Auszug aus einer beispielhaft aggregierten Scorecard für das Intranet.

Aus den Ergebnissen können schließlich die entsprechenden *Optimierungsempfehlungen* abgeleitet werden, denn die Schaffung von Transparenz führt fast automatisch zu Qualitätsverbesserungen.

Darüber hinaus können die Kommunikationsverantwortlichen mithilfe der Optimierungsempfehlungen die Wertpotenziale ihrer Kommunikation erkennen.

Hilfreich ist auch der Vergleich mit Benchmark-Daten. Benchmark wird definiert als Maßstab oder Richtgröße für den Vergleich von Leistungen. Nur durch den Vergleich mit Benchmark-Daten der Internen Kommunikation ist es möglich, die gewonnenen Ergebnisse zu vergleichen und zu interpretieren. *Benchmarks ermöglichen so eine objektive Standortbestimmung.* Durch das Erheben von Kennzahlen und die Verdichtung auf Scorecards ist es möglich, sich unternehmensintern im Zeitablauf sowie unternehmensextern mit branchenrelevanten Wettbewerbern zu vergleichen.

Optimierungsempfehlungen umfassen zum Beispiel:

- Verbesserungen auf Medienebene hinsichtlich deren Gestaltung und inhaltlichen Ausrichtung wie zum Beispiel Artikellänge, Layout, Übersetzungsqualität, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit.  
Hinzu kommen praktische und umsetzungsorientierte Verbesserungen der Logistik zur verbesserten Erreichbarkeit der Mitarbeiter beziehungsweise zum leichteren Zugang zu einzelnen Medien.
- Verbesserungen auf Kosten- und Ressourcenebene durch Handlungsempfehlungen zur Prozessoptimierung.

#### **Tipps für eine erfolgreiche Auswertungsphase**

- Einsatz von Statistikprogrammen zur Auswertung
- Glaubwürdigkeit durch Veröffentlichung der Ergebnisse
- Die Kommunikation der eingeleiteten Veränderungen/Maßnahmen an die Mitarbeiter erhöht die Akzeptanz für Befragungen

#### **2.2.4 Integration in den Arbeitsalltag**

Ein Mess- und Steuerungsinstrument wird erst dann zu einem Controllinginstrument, wenn es regelmäßig angewendet, gefüllt und gepflegt wird. Zur Integrationsphase gehört daher auch die Bestimmung von Erhebungszyklen.

Damit die Kommunikations- und Medienverantwortlichen mit den erstellten Scorecards arbeiten können, sind Handlungsanweisungen für die Arbeit mit den unternehmensspezifischen Medienscorecards empfehlenswert und die Verantwortlichkeiten müssen geklärt werden.

Außerdem sollten sich Scorecards in den Arbeitsalltag des Medienverantwortlichen integrieren lassen. Die Inhalte in den Scorecards sollten einen Bezug zur täglichen Arbeit des Kommunikators aufweisen.

Denn akzeptiert werden Scorecards nur, wenn der Mitarbeiter für solche Kennzahlen verantwortlich gemacht wird, die er versteht und die durch seine direkte Arbeitsleistung beeinflussen kann. Scorecards können zudem als Basis für persönliche Zielvereinbarungen herangezogen werden.

#### **Grundregel für Kommunikationscontrolling**

- Mehr als „einmal“ befragen beziehungsweise messen und nicht nur in „Schönwetterperioden“
- Wiederholungen von Erfolgsmessungen sind die Basis für Vergleiche
- Wiederholtes Messen ist die Grundvoraussetzung zur Steuerung von Maßnahmen

Die Erfahrung zeigt, dass die Implementierung eines Mess- und Steuerungssystems einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten in Anspruch nehmen kann.

### 2.3. Übersicht der qualitativen und quantitativen Messmethoden

Wie bereits bei der Beschreibung des Ablaufs gezeigt wurde, werden Methoden aus der allgemeinen Marktforschung für das Kommunikationscontrolling eingesetzt. Diese Erhebungsmethoden dienen dazu, Kennzahlen für die Interne Kommunikation zu erarbeiten.

Abbildung 4 zeigt eine Übersicht ausgewählter Methoden. Welche Methode zum Einsatz kommt, ist abhängig vom Befragungsziel und der Erreichbarkeit der Zielgruppe. Unterschieden wird zwischen qualitativen und quantitativen Verfahren. *Die Stärke beider Ansätze liegt in ihrer inhaltlichen Ergänzung.*

Jedes Unternehmen hat in seinem Repertoire an Methoden schon einige dieser Instrumente im Einsatz. Deshalb ist es am Anfang ratsam, Instrumente, die schon im Gebrauch sind, zu identifizieren und deren Ergebnis – wenn sinnvoll – in das Mess- und Steuerungssystem aufzunehmen.

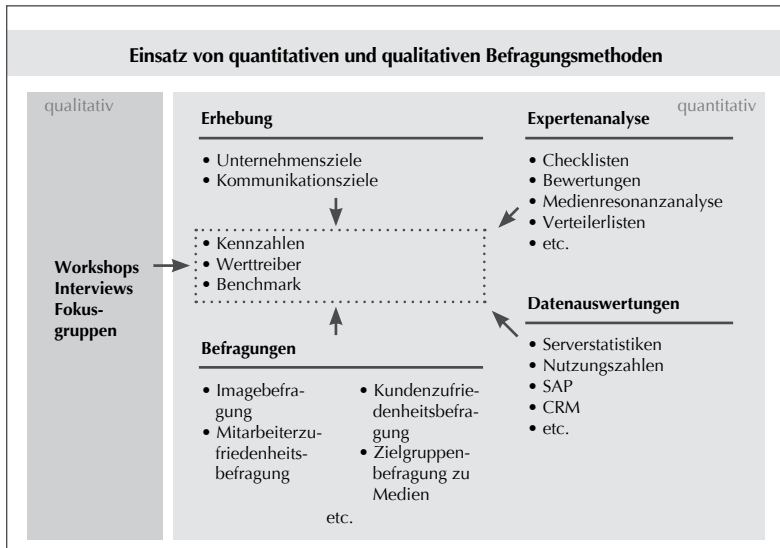


Abb. 6

Für das eigentliche „Messen“ eignen sich die *quantitativen Methoden*. Sie ermöglichen die Erhebung repräsentativer Daten und stellen eine verlässliche Basis dar, um Transparenz über die Wirkung der Kommunikation zu schaffen. Dazu gehören zum Beispiel die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter gegenüber der Internen Kommunikation, die Nutzung von bestimmten Medien oder das Erfassen von Prozessen im Rahmen der Internen Kommunikation. Die Anwendung dieser Methoden bildet die Grundlage, um daraus resultierende Veränderungen zu implementieren und zu kommunizieren. Eine reine Nutzerbefragung wie zum Beispiel in Form einer Leserbefragung ist an dieser Stelle nicht angebracht, da Nichtnutzer für

eine Bewertung der internen Medien ebenfalls notwendig sind. Nur so sind Maßnahmen für eine Optimierung der Internen Kommunikation durchzusetzen.

Für die Interne Kommunikation haben sich folgende Messmethoden bewährt:

### **Schriftliche Befragung**

Mithilfe eines Fragebogens werden die Mitarbeiter zu Themen und Medien der Internen Kommunikation repräsentativ befragt. Diese Methode zeigt vor allem Trends, Meinungsbilder sowie generelle Bewertungen im Hinblick auf die Interne Kommunikation auf.

### **Onlinebefragung**

Diese Methode hat die gleichen Ziele und Ergebnisse wie eine schriftliche Befragung, wird aber am PC oder einem Terminal mithilfe eines elektronischen Fragebogens durchgeführt.

#### **Tipps für eine erfolgreiche Befragung**

- Der Fragebogen muss professionell gestaltet werden und eindeutige Skalierungsvorgaben haben
- Eine gute Frageformulierung bekundet Interesse an Antworten und zeugt von Ernsthaftigkeit
- Die Durchführung von Pretests testet Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, Gültigkeit und Verlässlichkeit der Ergebnisse
- Stichprobenerhebungen lassen sich nach einer einfachen statistischen Grundregel berechnen
- Der Fragebogen sollte eine überschaubare Länge haben (circa zehn Minuten)
- Es sollten Möglichkeiten zur Rückfrage genannt werden
- Onlinefragebogen müssen auf Navigations- und Programmierungsfehler getestet werden, eine eindeutige Personalisierung muss gegeben sein
- Die Einbindung des Betriebsrates sollte rechtzeitig berücksichtigt werden

Ein Vorteil der Onlinebefragung ist der geringere Aufwand im Vergleich zur schriftlichen Befragung, da der Zeit- und Ressourceneinsatz kleiner ist. Es sind zum Beispiel weder aufwändige Adressrecherchen notwendig, noch der Druck und Versand von Fragebogen sowie deren Rücklaufkontrolle. Welche der beiden Befragungsmöglichkeiten letztlich gewählt wird, ist auch abhängig von der Erreichbarkeit der befragten Personen. Ein Mitarbeiter am Band hat schlechteren Zugang zu einem PC, wodurch ein Einsatz einer schriftlichen Befragung bei dieser Zielgruppe einen größeren Erfolg in Form einer höheren Rücklaufquote verspricht.

Bei dem Einsatz von *qualitativen Verfahren* geht es vor allem um das „Verstehen“. Es ist nicht nur eine Vertiefung einzelner Themen möglich, sondern auch das Hinterfragen von Gründen, warum es zu den vorliegenden Ergebnissen kam. Qualitative Methoden ermöglichen Interaktionen und Diskussionen und geben Hinweise zu qualitativen Verbesserungsmöglichkeiten für einzelne Maßnahmen und Medien. Zu dieser Methodengruppe gehören Interviews, Workshops und User Groups.

### **Interviews**

Es können telefonische oder persönliche Interviews mithilfe eines Leitfadens durchgeführt werden. Offene Fragen ermöglichen das Diskutieren und Hinterfragen von Aussagen. Eine quantitative Auswertung der gewonnenen Ergebnisse ist abhängig von der Fallzahl.

### **Workshops**

Die Durchführung von Mitarbeiterworkshops dient der gemeinsamen Bearbeitung und Gestaltung verschiedener Themen.

### **User Groups**

Zur Diskussion bestimmter Themen oder für den Einsatz bestimmter Medien werden Gruppen gebildet, deren Mitglieder anhand von vordefinierten Merkmalen ausgewählt werden. Es sind dabei Diskussionsrunden oder wiederkehrende Befragungen (meist telefonisch) möglich. In der Nutzungsphase der Medien sollten Ziele und Aufgaben bekannt sein.

### **Tipps für die erfolgreiche Durchführung von qualitativen Methoden**

- Bei qualitativen Interviews sind offen formulierte Fragen wichtig, die ein individuelles Meinungsbild zulassen.
- Bei Workshops sollte darauf geachtet werden, dass die Teilnehmerzahl zwischen sechs (zur Wahrung der Anonymität) und zwölf Personen liegt. Die Teilnehmer sollten untereinander homogene Gruppen bilden – Hierarchieübertretungen sollten vermieden werden.
- Auch User Groups sollten untereinander homogene Gruppen bilden, da sich so die Ergebnisse vergleichen lassen. Nach max. drei Befragungswellen sollten die Teilnehmer ausgetauscht werden.
- Allgemein sollte bei allen qualitativen Methoden auf den Einsatz professioneller Interviewer beziehungsweise Moderatoren geachtet werden.

## **3. Erfahrungen und Trends aus fünf Jahren Kommunikationscontrolling**

Welche Erkenntnisse konnten mithilfe des Kommunikationscontrollings in den vergangenen Jahren gewonnen werden? Aus einer Vielzahl von Projekten, die die ICOM mithilfe des INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® seit 2004 bei über zehn Unternehmen durchgeführt hat, lassen sich Trends und Handlungsfelder für die Zukunft erkennen.

Der INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® ist ein Steuerungs- und Messsystem, das speziell für die Bedürfnisse der Internen Kommunikation entwickelt wurde. Es hilft den Unternehmen festzustellen, inwieweit die eingesetzten Medien der Internen Kommunikation genutzt und akzeptiert werden, welches Wissen transportiert und welche Botschaften angekommen sind und welcher Leistungsaufwand zur Erstellung dieser Medien dem gegenübersteht. Des Weiteren können mit-

hilfe des Index Best Practice-Beispiele in Form von Benchmarking herauskristallisiert werden.

Der INDEX INTERNE KOMMUNIKATION® beschreibt in acht Dimensionen detailliert die Leistung und Wirkung der Internen Kommunikation. Zugrunde liegen mehr als 300 Fragen, die in einem Punktesystem bewertet werden. Damit lassen sich Leistung und Wirkung der Internen Kommunikation umfassend bewerten und steuern.

Leistungsdimensionen	
<b>Prozesse:</b> Wie gestalten sich Redaktions-, Produktions- und Verteilprozesse?	<b>Aktualität &amp; Reichweite:</b> Wie aktuell werden Medien erstellt & welche Reichweite haben sie?
<b>Gestaltung:</b> Wie sind die Medien gestaltet beziehungsweise aufbereitet?	<b>Inhalte:</b> Welche Inhalte erscheinen wie häufig in den Medien?
Wirkungsdimensionen	
<b>Medien-Nutzung:</b> Wie werden die Medien durch die Mitarbeiter genutzt?	<b>Medien-Akzeptanz:</b> Wie stimmen die Mitarbeiter mit Inhalt & Form überein?
<b>Wissensstand:</b> Welches Wissen wird erreicht?	<b>Motivation/Einstellung:</b> Zusammenhänge zwischen Kommunikation & Motivation

Abb. 7: Darstellung der acht Dimensionen des INDEX INTERNE KOMMUNIKATION®

### 3.1 Benchmarkergebnis

Die Index-Spinne zeigt als Gesamtübersicht an, welchen Anteil der maximal möglichen Punktzahl in den acht Index-Dimensionen das Unternehmen erreicht hat. Der Vergleich mit der Benchmark-Spinne, die das durchschnittliche Ergebnis aller Unternehmen aus dem Referenzzeitraum zeigt, ermöglicht eine Standortbestimmung.



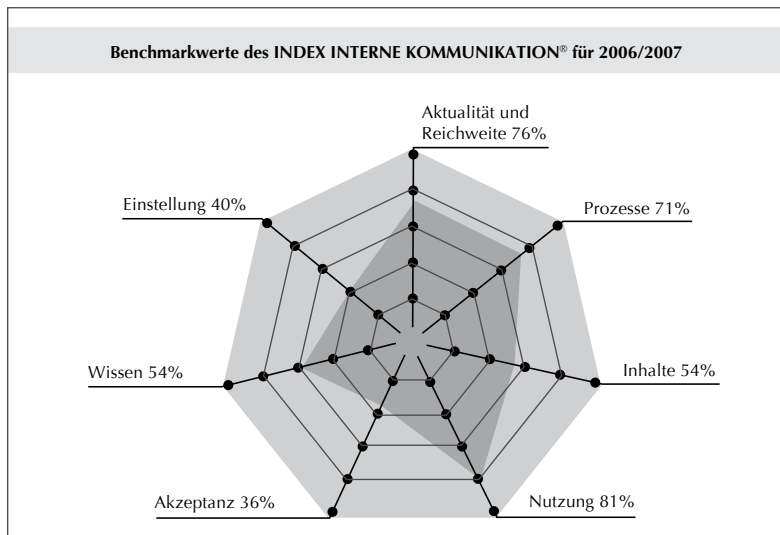


Abb. 8

In der Benchmark-Spinne von 2006/2007 sind sieben Unternehmen vertreten. Die Benchmark-Spinne zeigt, dass Dimensionen gut abgeschnitten haben, die entweder durch den Sender direkt beeinflusst werden können oder nah am Medium sind – nämlich Aktualität und Reichweite der Medien, Prozessorganisation und Mediennutzung. Die Zielorientierung in diesen Dimensionen erreicht jeweils über 70 Prozent.

Die Wirkungsstufe „Medienverfügbarkeit, Bekanntheit und Mediennutzung“ ist demnach bei den betrachteten Unternehmen überwiegend erreicht. Die Ergebnisse dokumentieren die fortschreitende Professionalisierung der Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen.

Ein Handlungsfeld für Unternehmen bleibt bestehen, die Wirkung der Kommunikation im Hinblick auf Medien-Akzeptanz, Verständnis von Inhalten und Einstellung zu erhöhen.

Die strategische Ausrichtung der Inhalte in den internen Medien kann noch gesteigert werden. Diese strategische Zielorientierung wird niemals 100 Prozent betragen, da in den internen Medien immer ein so genanntes „Grundrauschen“ solcher Themen herrschen sollte, die vor allem die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen stärken, wie zum Beispiel in Form von Mitarbeiterporträts, Jubilaren oder Gewinnspielen. Dennoch wird die Möglichkeit, Kommunikationsbotschaften aktiv im Sinne der Unternehmensstrategie zu setzen, in der Internen Kommunikation noch nicht gut genug genutzt. Es zeigt sich, dass die strategische Ableitung von Kommunikationsmaßnahmen aus den Unternehmensbeziehungsweise Kommunikationszielen noch nicht ausreichend in der Kommunikationsplanung etabliert ist, sodass im Kommunikationsalltag überwiegend situativ auf das aktuelle Unternehmensgeschehen reagiert wird.

Wichtig ist hier das konsequente Besetzen von Botschaften, die in Form eines festgelegten Maßnahmen- und Themenmix über das Jahr hinweg kommuniziert werden.

### 3.2. Wichtigste Informationsquelle im Unternehmen

Die Frage an die Mitarbeiter, welches ihre wichtigste Informationsquelle im Unternehmen ist, gibt einerseits Auskunft darüber, welchen Stellenwert die internen Medien im Vergleich zur persönlichen Kommunikation haben. Andererseits ist das auch ein Spiegelbild der Gesamtsituation des Unternehmens und zeigt damit auf, in welchem Stimmungsumfeld Kommunikation überhaupt stattfindet.

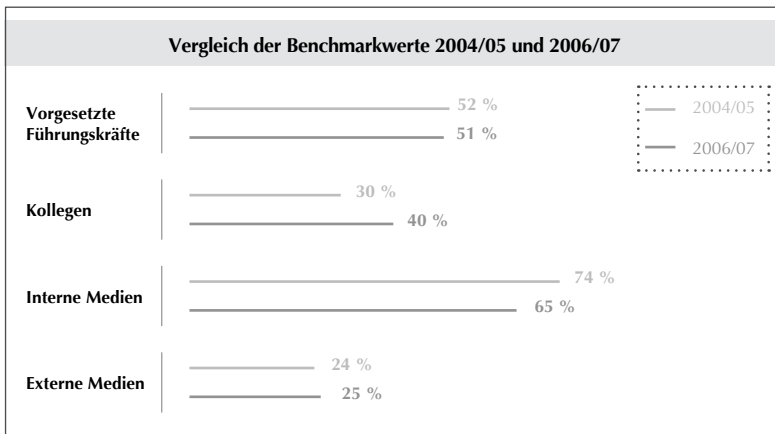


Abb. 9: Antworten auf die Frage „Was ist Ihre wichtigste Informationsquelle zum Geschehen im Unternehmen?“ (Mehrfachantworten möglich)

Der Vergleich der Benchmarkwerte von 2004/2005 und 2006/2007 zeigt, dass die internen Medien trotz schwieriger Zeiten, in denen sich Unternehmen aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen befinden, gut behaupten konnten. Bei der persönlichen Kommunikation hingegen zeigt ein Anstieg der Bedeutung der Kollegen als Informationsquelle („Flurfunk“) im Vergleich zu einem leicht gesunkenen Wert für Führungskräfte, dass die Funktion „Kommunikator“ bei den Führungskräften noch ausbaufähig ist.

Fazit: Je schwieriger die Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, umso größer ist die Gefahr des Flurfunks, wenn Führungskräfte nicht sprachfähig gehalten werden.

### 3.3. Führungskräftekommunikation

Die Ergebnisse aller Mitarbeiterbefragungen zeigen: Die Mitarbeiter wünschen sich mehr persönliche Kommunikation mit ihren direkten Vorgesetzten und bemängeln eine geringe Präsenz des Top-Managements in Dialogveranstaltungen.

Führungskräfte sind wichtige Vorbilder, die durch ihre Kommunikation die Unternehmenskultur prägen. Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten, dass sie ihnen Unternehmensziele und Konsequenzen von Unternehmensentscheidungen verständlich vermitteln können und konkrete Informationen für ihre operative Arbeit geben. Nicht zuletzt sind Rückmeldung und Anerkennung in der persönlichen Kommunikation ein wesentlicher Schlüssel zur Steigerung der Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter.

Damit Führungskräfte ihrer Aufgabe gerecht werden können, sollte das Augenmerk auf folgende Handlungsfelder gerichtet werden:

- Damit die Informationskaskade funktionieren kann, müssen die Führungskräfte selbst über die relevanten Informationen verfügen.
- Dazu sollten ihnen entsprechende Sprachregelungen und Argumentationen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden, zum Beispiel via Newsletter oder via Führungskräftebereich im Intranet.
- Die Führungskräfte sollten rational und emotional von den Themen überzeugt sein und Kommunikation als Führungsaufgabe anerkennen.
- Die Führungskräfte sollten über die notwendige Kommunikationskompetenz zur Weitergabe von Informationen verfügen.

Dafür stehen heute Instrumente zur Verfügung, die Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit planvoll vermitteln können. Der Wertbeitrag von Investitionen in die Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern ist nicht zu unterschätzen.

## 4. Zusammenfassung

Kommunikationscontrolling macht zwar Arbeit, aber auch Freude! So könnte ein kurz zusammengefasstes Fazit lauten. Denn im Ergebnis liefert ein systematisch eingeführtes Mess- und Steuerungsinstrument die Möglichkeit, die Erfolge der Kommunikationsmaßnahmen transparent aufzuzeigen. Ordnung und Übersicht tragen nicht nur zu Hause, sondern auch an der Arbeit mit komplexen Kommunikationsanforderungen und -strukturen zu einem gewissen „Wohlgefühl“ bei.

Kommunikationscontrolling zeigt auf, wie Kommunikation effizient gestaltet wird, um von den Zielgruppen wahrgenommen und verstanden zu werden sowie Wissen, Einstellungen und Verhalten zu verändern. Dies erfolgt über pragmatisch durchzuführende Analysen und Kennzahlenerhebungen. Die Kennzahlenerhebungen betrachten die Leistung der Kommunikation aus Sender- und Empfängersicht.

Eine Herausforderung ist die konsequente Ableitung der Kommunikationsziele aus den Unternehmenszielen. Ist das jedoch geschafft, bringt das konsequente Planen

und Besetzen von Themen und Botschaften übers Jahr hinweg Klarheit und Ruhe in die Redaktionsarbeit.

Für die Implementierung eines Messsystems sind sechs bis zwölf Monate zu veranschlagen. Werden bei Auswahl und Durchführung der Methoden ein paar wichtige operative Rahmenbedingungen beachtet, wie zum Beispiel die rechtzeitige Einbeziehung des Betriebsrats und die Information der Führungskräfte, steht einer erfolgreichen Einführung nichts im Wege.

Aus den Ergebnissen der Erhebungen lässt sich das Optimierungspotenzial ablesen – insbesondere aus den Scorecards, die die wesentlichen Knackpunkte leicht lesbar aufzeigen sowie aus den qualitativen Daten, die mithilfe von Workshops und User Groups gewonnen werden.

Bei der Durchführung der Optimierungsmaßnahmen ist darauf zu achten, die Mitarbeiter über die Veränderungen zu informieren, damit die Bereitschaft der Mitarbeiter steigt, sich bei wiederholenden Befragungen weiter zu beteiligen.

Die Integration der Arbeit mit Kennzahlen muss zeit- und ressourcensparend erfolgen. Die Medienverantwortlichen sollten Anleitungen und eine Schulung erhalten, damit sie das Vorgehen verstehen, die Ergebnisse und Gründe für die Arbeit mit Kennzahlen sehen und ihre Arbeit zielgerichteter durchführen können.

Wie die Erfahrung mit Kommunikationscontrolling-Projekten gezeigt hat, gilt es bei der Kommunikationsarbeit vor allem, die zielgerichtete Kommunikation auszubauen – die Wirkung der Kommunikation auf Akzeptanz, Einstellung und Wertbeitrag kann weiter erhöht werden. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang die Führungskräftekommunikation. Die persönliche Kommunikation ist für die Motivation der Mitarbeiter mit entscheidend. Deshalb sollten die Führungskräfte rechtzeitig mit klar verständlichen Hintergrundinformationen versehen und sprachfähig gemacht werden.