

Wolfgang Jäger / Lothar Rolke (Hrsg.)

# Personalkommunikation

Interne und externe Öffentlichkeit für HR-Themen gewinnen



Personalwirtschaft

Buch

Wolfgang Jäger / Lothar Rolke (Hrsg.)

# Personalkommunikation

Interne und externe Öffentlichkeit  
für HR-Themen gewinnen



**Luchterhand**

eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

## 5.3 Interne Erfolge messen

### Personalkommunikation steuern durch Erfolgsmessung der Kommunikationsmaßnahmen

*Ariana Fischer und Thomas Geiger*

Controlling ist im Personalbereich kein Fremdwort. Quantitative und qualitative Kennzahlen sind übliches Handwerkszeug, um Belegschaftsentwicklungen, Kostenstrukturen, Bildungsbedarfe und Stimmungsbilder in der Belegschaft zu analysieren. Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit gehört in vielen Unternehmen zum Standard. Ziel des Personalcontrollings ist es, den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg möglichst quantitativ transparent zu machen und davon ausgehend die Personalarbeit zu planen, zu steuern und in ihrer Wirkung zu bewerten.

Auch bei der Gestaltung der Personalkommunikation reicht es heute nicht mehr aus, sich auf die Intuition zu verlassen. Dafür ist die Zielgruppe Mitarbeiter viel zu wichtig für den Unternehmenserfolg. Insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Krisen und permanenten Wandels in den Unternehmen hat die Personalkommunikation keine geringere Aufgabe, als die Mitarbeiter durch Information und Dialog zu motivieren und zu befähigen, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln und zum Unternehmenserfolg beizutragen. Deshalb wird es immer wichtiger, auch die Personalkommunikation durch ein systematisches und abgestimmtes Vorgehen nachhaltig zu steuern und ihren Wertbeitrag zu belegen.

#### 1 Was bedeutet interner Erfolg in der Personalkommunikation?

Die Personalkommunikation hat die Aufgabe, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und zu befähigen, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln. Damit schafft die Personalkommunikation die wesentliche Voraussetzung für die Produktivkraft und den Erfolg des Unternehmens.

Die Personalkommunikation adressiert Zielgruppen außerhalb und innerhalb des Unternehmens. In der externen Sicht hat sie die Aufgabe, durch Personalmarketing und Öffentlichkeitsarbeit neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Die Erfolgsmessung der externen Personalkommunikation ist nicht Gegenstand dieses Beitrags.

Wir konzentrieren uns auf die Personalkommunikation nach innen, die sich an die Mitarbeiter im Unternehmen richtet. Diese hat im Wesentlichen folgende Aufgaben:

- Die Mitarbeiter mit allen Informationen zu versorgen, die sie zur Erfüllung ihrer Arbeit benötigen (Handlungskompetenz schaffen).
- Die Mitarbeiter zu motivieren, einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten (Handlungsbereitschaft schaffen).
- Die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und als Botschafter für das Unternehmen zu gewinnen (Commitment schaffen).

Bei der Umsetzung dieser Aufgaben gibt es Überschneidungen mit anderen Kommunikationsfeldern und Bereichen im Unternehmen. Die Vermittlung von Informationen über interne Medien fällt in vielen Unternehmen in die Verantwortung der internen Kommunikation. Während die interne Kommunikation in der Regel die Aufgabe hat, übergreifende Informationen und Zusammenhänge zu vermitteln, wie Unternehmensstrategie, -ziele und Werte, ist die Personalkommunikation aus dem HR-Bereich stärker auf die tatsächliche Arbeitstätigkeit der Mitarbeiter ausgerichtet. Sie liefert Informationen zu betrieblichen Prozessen, zur Unternehmensorganisation, zu Arbeitsbedingungen, Vergütung, betrieblichen Leistungen sowie Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Eine eindeutige Abgrenzung von Personalkommunikation und interner Kommunikation ist schwierig und auch nicht zielführend. Wichtiger ist es, die Strategie einer integrierten Kommunikation mit den Mitarbeitern zu verfolgen, bei der alle Sender im Unternehmen sozusagen mit „einer Stimme“ zu den Mitarbeitern sprechen. In diesem Sinne sollte Personalkommunikation als gemeinsame Aufgabe von HR-Bereich und Unternehmenskommunikation verstanden und entsprechend organisiert werden.

Bei der Vermittlung von Wissen an die Mitarbeiter überschneiden sich die Aufgabengebiete von Personalkommunikation und Personalentwicklung. Auch die Personalkommunikation schafft bei den Mitarbeitern Wissen – jedoch eher in Bezug auf die Rahmenbedingungen der Arbeit. Die eigentliche Vermittlung von Fachkompetenzen durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen liegt dagegen in der Verantwortung der Personalentwicklung.

Wenn es darum geht, Mitarbeiter zu motivieren und zu begeistern, ist immer noch die persönliche Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern der effektivste Weg. Die Vorgesetzten haben darüber hinaus die Aufgabe, den Mitarbeitern ganz konkret auf den einzelnen Arbeitsplatz bezogene Informationen und Handlungshilfen zu geben. Die Führungskräfte sind innerhalb des Unternehmens das wichtigste Sprachrohr zwischen Unternehmensführung und den Mitarbeitern.

Damit die Führungskräfte ihre Schnittstellenfunktion optimal ausfüllen können, benötigen sie gezielte Beratung und Information bei der Wahrnehmung ihrer Kommunikationsaufgaben. Die Führungskräftekommunikation – im Sinne einer

Personalkommunikation speziell für die Zielgruppe Führungskräfte – ist daher ebenfalls ein wesentlicher Baustein funktionierender Personalkommunikation.

Eine Rolle spielt zukünftig auch der Umgang der Mitarbeiter mit Social-Web-Medien. Hier gilt es, gemeinsam Anwendungsrichtlinien zum verantwortlichen Umgang mit den neuen Kommunikationsmitteln zu erarbeiten und die Mitarbeiter entsprechend zu schulen. Partizipation, Dialog und Transparenz werden in der internen und der Personalkommunikation ein größeres Gewicht bekommen, weil sich die Menschen und die Technik verändert haben und stetig verändern werden.

Was bedeutet nun aber interner Erfolg in der Personalkommunikation? Erfolg setzt sich zusammen aus Effektivität und Effizienz oder anders: aus Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit. Bei der Effektivität geht es darum, ob durch die eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen die beabsichtigten Wirkungen bei den Mitarbeitern erreicht werden konnten. Die Effizienz wirft die Frage auf, ob die eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu den erzielten Wirkungen stehen.

### **1.1 Welche Wirkungen können durch die Personalkommunikation bei den Mitarbeitern erreicht werden?**

Handlungskompetenz, Handlungsbereitschaft und Commitment zu schaffen, sind die wesentlichen Aufgaben der internen Personalkommunikation. Durch die Vermittlung von Informationen und Inhalten gilt es, die Meinungen, Einstellungen, Erwartungen sowie Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu beeinflussen – immer im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele. Bei der Erfolgsmessung geht es also in erster Linie um die Frage, ob die interne Personalkommunikation es geschafft hat, das Wissen, die Meinungen, Einstellungen und Handlungsbereitschaft der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu verändern und dadurch die Voraussetzungen für produktives Handeln zu schaffen:

- Kennen die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens und wissen Sie, wie ihre eigene Tätigkeit zur Zielerreichung beiträgt? Haben die Mitarbeiter alle Informationen, die sie zur Erfüllung ihrer Arbeitsaufgabe brauchen? (Wissen und Handlungskompetenz)
- Sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und den Arbeitsbedingungen zufrieden? Haben die Mitarbeiter eine positive Einstellung zum Unternehmen? Hat das Unternehmen bei seinen Mitarbeitern eine gute Reputation? Sehen die Mitarbeiter das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber? (Commitment)
- Sind die Mitarbeiter motiviert, mit ihrer Arbeit zum Unternehmenserfolg beizutragen? (Handlungsbereitschaft)
- Welchen Beitrag leisten die Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg? (Produktivität, Mitarbeiter als bewusste Botschafter des Unternehmens)

Gerade im Hinblick auf das Ansehen als attraktiver Arbeitgeber sind die Mitarbeiter zweifach wichtig. Zum einen bleiben zufriedene Arbeitnehmer dem Unternehmen eher erhalten als unzufriedene, zum anderen sind Mitarbeiter, die von ihrem Arbeitgeber begeistert sind, die wirksamsten Multiplikatoren nach außen – sei es, um durch erstklassige Produkte und Services Kunden zu gewinnen oder durch Weiterempfehlung neue Talente für das Unternehmen. Hier zeigt sich, dass eine erfolgreiche interne Personalkommunikation auch zum Erfolg der externen Personalkommunikation beiträgt.

## **1.2 Wie effizient sind die Kommunikationsmaßnahmen und Prozesse?**

Die Wirksamkeit allein bildet nicht den ganzen Erfolg von Kommunikation ab. Neben der Effektivität von Personalkommunikation sollte natürlich auch ihre Effizienz überprüft werden: In welchem Verhältnis stehen die erreichten Wirkungen zu den eingesetzten Ressourcen und Maßnahmen und wie leistungsfähig ist die Abteilung Personalkommunikation?

- Welche finanziellen und personellen Mittel werden für die Personalkommunikation eingesetzt?
- Wie effizient sind Organisation und Prozesse der Personalkommunikation?
- Wie häufig wurden die zu vermittelnden Informationen in den eingesetzten Medien und Maßnahmen kommuniziert?
- Welche Reichweite und Qualität haben die eingesetzten Medien und Maßnahmen?
- In welchem Maß werden die Medien und Maßnahmen von den Mitarbeitern genutzt? Konnten die Informationen die Mitarbeiter also tatsächlich erreichen?
- Sind die Mitarbeiter mit der Personalkommunikation und den eingesetzten Medien/Maßnahmen zufrieden (Inhaltliche Relevanz, Aktualität, mediale Qualität und anderes)?

Gerade die Analyse dieser auf die Leistungsfähigkeit der Personalkommunikation bezogenen Erfolgsfaktoren ist essenziell, um Möglichkeiten zur Optimierung und Weiterentwicklung der Personalkommunikation aufzuspüren.

## 2 Philosophie der Erfolgsmessung

### 2.1 Erfolgsmessung braucht Ziele

Erfolgsmessung oder „Performance Measurement“ bezeichnet den bewerteten Beitrag von Individuen oder Gruppen von Mitarbeitern sowie externen Gruppen, zum Beispiel Lieferanten, zur Erreichung der Unternehmensziele. Meist wird an das Performance Measurement die Anforderung gestellt, mehrdimensionale, nichtmonetäre Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung einzubeziehen.

Die Ziele der Erfolgsmessung bestehen darin, dass zum einen Erfolge belegt und zum anderen Maßnahmen optimiert und konsequent auf Ziele und Strategien ausgerichtet werden können. Hinzu kommt ein dritter Faktor: Erfolgsmessungen ermöglichen es, einen kontinuierlichen Managementkreislauf für die Personalkommunikation in Gang zu setzen, bestehend aus Planen, Umsetzen, Evaluieren und Steuern. Im Sinne der internen Markenführung (Employee Branding) sollte beispielsweise der Status kontinuierlich evaluiert werden (das heißt, wie attraktiv schätzen die Mitarbeiter den eigenen Arbeitgeber ein), um die interne Wirkung der eigenen Arbeitgebermarke einschätzen und entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können.

Ein erster Schritt zu einem erfolgreichen Kommunikationscontrolling ist immer die genaue Definition von Kommunikationszielen. Denn Erfolg bemisst sich daran, inwieweit ein vereinbartes Ziel erreicht wird. Kommunikationsziele sollten dabei nicht im luftleeren Raum definiert werden. Um sicherzustellen, dass die Personalkommunikation zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt, ist es notwendig, die Kommunikationsziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten.

Kommunikationsziele beziehen sich in erster Linie auf die Wirkung, die mit der Kommunikation erreicht werden soll, also auf das Wissen, die Einstellungen, die Handlungsabsichten der Mitarbeiter. Mögliche Wirkungsziele für die Personalkommunikation sind die Vermittlung von Visionen und Werten an die Mitarbeiter, die interne Etablierung der Arbeitgebermarke oder die Schaffung von Unterstützungsbereitschaft bei Veränderungsprozessen. Neben den Wirkungszielen sollten auch leistungsbezogene Ziele für die Umsetzung der Kommunikation definiert werden, um eine effiziente Kommunikationsarbeit sicherzustellen. So können beispielsweise konsequent verfolgte Prozessziele dazu führen, dass die Zusammenarbeit zwischen HR-Bereich und Unternehmenskommunikation verbessert wird.

Damit in der Erfolgskontrolle der Grad der Zielerreichung gemessen werden kann, sollte die Zieldefinition so präzise wie möglich erfolgen:

- Zielinhalt: Was will ich erreichen (angestrebter Zustand, Resultat)?
- Ausmaß: In welchem Ausmaß soll der angestrebte Zustand erreicht werden?
- Zeitbezug: Bis wann will ich das Ziel erreichen?

Klar definierte Kommunikationsziele sind nicht nur für die Erfolgsmessung wichtig, sondern auch für eine wertorientierte Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen. Nur wenn die Kommunikationsziele sich in den Themen und Inhalten der Personalkommunikation widerspiegeln, können die gewünschten Wirkungen bei den Mitarbeitern realisiert werden. Auch hier ist es wichtig, dass alle an der Personalkommunikation beteiligten Bereiche an einem Strang ziehen und durch ein abgestimmtes Themenmanagement einheitliche Botschaften an die Mitarbeiter senden.

Die Zieldefinition und Zielorientierung stellt also zum einen sicher, dass die Personalkommunikation einen strategischen Wertbeitrag leistet, und ist andererseits die Grundlage für ein wirkungsvolles Mess- und Steuerungssystem.

## 2.2 Entwicklung von Kennzahlen anhand des Wirkungsstufenmodells der Kommunikation

Ein Mess- und Steuerungssystem ist in erster Linie notwendig, um den Erfolg von Personalkommunikation mithilfe aussagekräftiger Kennzahlen aufzuzeigen. Kennzahlen quantifizieren Zustände oder Vorgänge und machen sie so mess- und steuerbar. Sie helfen dabei, Ziele in Form von Sollwerten präzise zu formulieren und durch Vergleich mit den gemessenen Ist-Werten den Grad der Zielerreichung zu kontrollieren. Für die Erstellung und Erhebung einer Kennzahl ist es wichtig, das Messobjekt zu definieren (an welcher Stelle beziehungsweise bei wem wird die Kennzahl gemessen?) und die Maßeinheit und das Erhebungsverfahren festzulegen. Außerdem müssen Soll-Wert (Zielgröße), die Erhebungsfrequenz und die verantwortliche Person bestimmt werden.

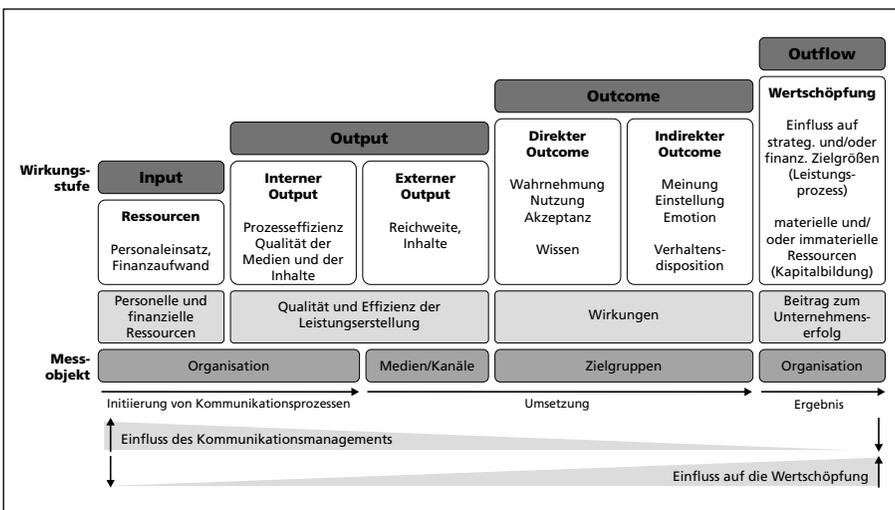


Abb. 1: Kommunikationscontrolling orientiert sich an den Wirkungsstufen der Kommunikation (DPRG/ICV 2009)

Um den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der Kommunikation mit Kennzahlen abbilden zu können, hat die Deutsche Public Relations Gesellschaft mit dem Internationalen Controller Verein das Wirkungsstufenmodell als einheitlichen Bezugsrahmen geschaffen und als Standard für das Kommunikationscontrolling verabschiedet. Das Wirkungsstufenmodell macht Einflüsse, Wirkungen, Voraussetzungen und Wertbeiträge von Kommunikation sichtbar und ordnet sie einzelnen Wirkungsstufen zu.

In jeder Wirkungsstufe helfen Leitfragen bei der Entwicklung von Kennzahlen. Die nachfolgende Tabelle zeigt mögliche Leitfragen und Kennzahlen für das Beispiel einer Internal Branding-Kampagne. Ziel der Kampagne ist es, zu einer positiven Reputation des Unternehmens bei den Mitarbeitern beizutragen und damit die Voraussetzungen für eine positive Multiplikatorwirkung der Mitarbeiter zu schaffen.

Wirkungsstufe	Leitfragen für die Entwicklung von Kennzahlen	Beispiele für Kennzahlen
Input	Welche Aufwendungen werden für die Kampagne gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalkosten</li> <li>• Kosten für externe Leistungen</li> </ul>
Output		
Intern	Wie schnell kommen Kampagneninhalte bei den Zielgruppen an?	Dauer von Redaktions-, Freigabe- und Herstellprozessen
	Wie gut funktionieren die Schnittstellen zwischen den beteiligten Abteilungen/Personen?	Anzahl abteilungsübergreifender Abstimmungsmeetings zur Kampagnendurchführung
	Wie gut sind die Kommunikationsmaßnahmen gestaltet, hergestellt und umgesetzt?	Usability der Kampagnenseite im Intranet (objektive Qualitätsbewertung)
Extern	Wie groß ist die Reichweite von Kommunikationsmaßnahmen? Wie viele Kontakte werden für die Kampagne geschaffen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflage der Mitarbeiterzeitung</li> <li>• Anzahl Mitarbeiter mit Intranetzugang (theoretische Reichweite)</li> </ul>
	Wie häufig und in welcher Intensität werden die Botschaften/Themen der Kampagne kommuniziert?	Themendurchdringung/Anteil der Kampagneninhalte in den internen Medien

→

Wir- kungs- stufe	Leitfragen für die Entwicklung von Kennzahlen	Beispiele für Kennzahlen
Outcome		
Direkt	Werden die eingesetzten Kom- munikationsmaßnahmen/Medien von den Mitarbeitern genutzt und akzeptiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugriffe auf die Kampagnen- seite im Intranet (tatsächliche Reichweite)</li> <li>• Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kampagnenseite im Intranet (subjektive Qualitäts- bewertung)</li> </ul>
	Haben die Mitarbeiter die Bot- schaften des Unternehmens wahr- genommen? (Botschaft bekannt)	Bekanntheit der Arbeitgeber- Markenwerte
	Welches Wissen soll bei den Mitar- beitern in Bezug auf die Kampagnen- botschaften erreicht werden? (Botschaft verstanden)	Wissen in Bezug auf konkrete Kampagneninhalte
Indirekt	Welche Einstellung haben die Mitarbeiter im Hinblick auf das Unternehmen als Arbeitgeber? (Kampagnenbotschaften akzep- tiert: „Ich bin überzeugt davon/ glaube, dass ...“)	Positive Einstellung zum Unternehmen als attraktivem Arbeitgeber
	Sind die Mitarbeiter bereit, die Werte der Arbeitgeber-Marke zu leben und entsprechend zu handeln?	Bereitschaft zur Weiter- empfehlung des Arbeitgebers
Outflow	Welchen Erfolgsbeitrag kann die Kampagne leisten?	Anzahl qualifizierter Bewer- bungen, infolge der Weiter- empfehlung durch Mitarbeiter

### 2.3 Managementkreislauf zur kontinuierlichen Steuerung der Personalkommunikation

Die Abbildung der gesamten kommunikativen Wertschöpfungskette mit Kennzahlen ist aber nur der erste Schritt des Kommunikationsmanagements. Er macht den Verantwortlichen zunächst einmal alle Aspekte ihrer Kommunikationsarbeit transparent und liefert Belege für ihre Wirkungen. Letztlich geht es darum, einen kontinuierlichen Managementkreislauf für die Kommunikation in Gang zu setzen, bestehend aus Planen, Umsetzen, Evaluieren und Steuern.

Erst durch die Interpretation der Kennzahlen und den Abgleich der Istwerte mit den Kommunikationszielen beginnt die eigentliche Steuerung und Optimierung der Kommunikation mit Fragestellungen, wie:

- Reichen die gemessenen Wirkungen (Outcome, Outflow) aus, um unsere wirtschaftlichen Ziele zu erreichen?
- Wenn nicht, mit welchen Maßnahmen können wir die Werte verbessern?
- Sind die bestehenden Kommunikationskanäle ausreichend und wirkungsvoll?
- Müssen wir für ausgewählte Zielgruppen neue Maßnahmen einführen?

### 3 Praxis der Erfolgsmessung

#### 3.1 Wie lässt sich eine systematische Erfolgsmessung in der Personalkommunikation implementieren?

Die Entwicklung eines Mess- und Steuerungssystems ist der erste Schritt auf dem Weg zu einem geschlossenen Kommunikationsmanagementkreislauf. Die Konzeption und Einführung des Systems erfolgt grob in drei Phasen.

- **Entwicklung:**

Grundlage für die Konzeption des Controllingssystems sind die Kommunikationsziele. Sind diese noch nicht formuliert oder nur unzureichend an die Unternehmensziele angebunden, ist als erster Schritt eine Zieldefinition erforderlich. Dann beginnt die eigentliche Entwicklungsarbeit: Aus den Zielen werden Kennzahlen abgeleitet. Idealerweise sollten auch bereits Zielwerte für die Kennzahlen definiert werden. In der Entwicklungsphase werden ebenso alle notwendigen Erhebungsmaßnahmen konzipiert und die Struktur und Gestaltung des späteren Reportings festgelegt.

- **Evaluation:**

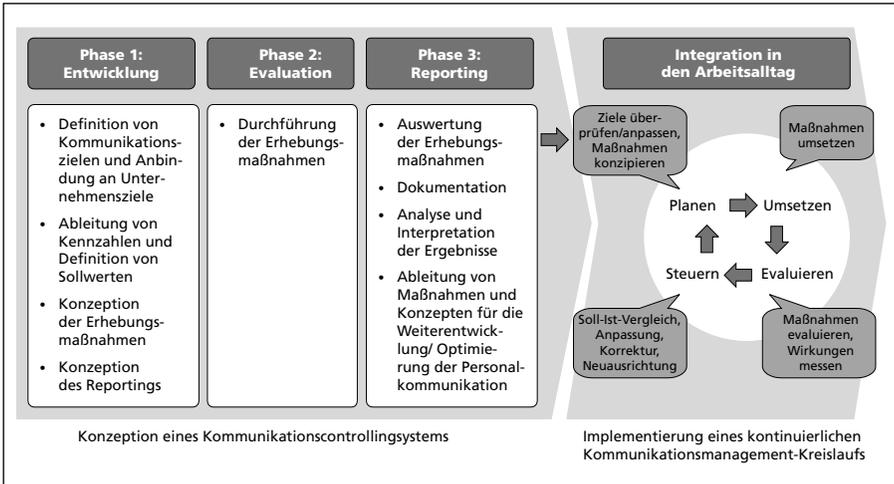
Mit der Durchführung der Erhebungsmaßnahmen beginnt das eigentliche Kommunikationscontrolling im Sinne einer Nullmessung.

- **Reporting:**

Die Erhebungen liefern die Ist-Werte für die Kennzahlen und befüllen das Reportingsystem. Der Vergleich mit den Sollwerten zeigt, wie erfolgreich die Personalkommunikation war und wo Entwicklungsmöglichkeiten bestehen.

Mit der Ableitung von Optimierungskonzepten und der Anpassung beziehungsweise Schärfung von Kommunikationszielen erfolgt der Übergang in einen geschlossenen Controllingkreislauf. Ein Mess- und Steuerungssystem wird dann zu einem Controllinginstrument, wenn es regelmäßig angewendet, gefüllt und gepflegt wird. Zur Integrationsphase gehört daher auch die Bestimmung von Erhebungszyklen.

Eine organisatorische Herausforderung bei der Durchführung von Erfolgsmessungen besteht darin, dass bei der Personalkommunikation mehrere Akteure



**Abb. 2:** Schritte zur Entwicklung und Implementierung eines kontinuierlichen Controllings

im Unternehmen zusammenarbeiten müssen (insbesondere HR und Unternehmenskommunikation). Diese Zusammenarbeit ist in allen Phasen entscheidend – bei der Planung, Umsetzung und Evaluation. Bei der Erfolgsmessung muss klar geregelt sein, wer wen zu welchem Thema befragt, welche Nutzungszahlen und Daten bereits vorliegen und welche zusätzlichen Informationen zu erheben sind. Zu vermeiden ist beispielsweise, dass Mitarbeiter zur Akzeptanz interner Medien doppelt befragt werden – einmal in einer Medienbefragung durch die Unternehmenskommunikation und einmal in der Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung durch HR. Um eine funktionierende Zusammenarbeit zu ermöglichen, sollten also Verantwortlichkeiten und Schnittstellen klar geregelt und abteilungsübergreifende Prozesse festgelegt werden. Je besser die Abstimmung, desto erfolgreicher sind alle Beteiligten in diesem Prozess.

Unternehmenskommunikation und Personalabteilungen sollten also stärker zusammenarbeiten, um den Mitarbeiter in seiner Rolle als Markenbotschafter zu unterstützen. Botschaften, Maßnahmen sowie der Medienmix und die Befragungsmethoden und -zyklen sind aufeinander abzustimmen.

Daher lauten die Grundregeln für Kommunikationscontrolling:

- Mehr als „einmal“ befragen/messen und nicht nur in „Schönwetterperioden“.
- Wiederholungen von Erfolgsmessungen sind die Basis für Vergleiche.
- Wiederholtes Messen ist die Grundvoraussetzung zur Steuerung von Maßnahmen.
- Abstimmung und Vereinheitlichung der Ziele, Befragungsmaßnahmen und -zyklen mit allen beteiligten Abteilungen, um Synergien zu nutzen und Kosten zu sparen.

## 3.2 Welche Methoden kommen bei der Erfolgsmessung zum Einsatz?

### 3.2.1 Wirkungsmessung

Für das Kommunikationscontrolling werden Methoden aus der allgemeinen Marktforschung eingesetzt. 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. Gängige Methode zum Messen von Wissen, Einstellungen bei Mitarbeitern sind Befragungen. Als quantitative Methode ermöglichen sie 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 Personalkommunikation, die Nutzung von bestimmten Medien oder das Erfassen von Prozessen im Rahmen der Personalkommunikation. Die Anwendung dieser Methoden bildet die Grundlage, um daraus resultierende Veränderungen zu implementieren und zu kommunizieren.

Mitarbeiter können schriftlich oder online befragt werden. Welche der beiden Befragungsmöglichkeiten letztlich gewählt wird, ist 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. Ein Vorteil der Online-Befragung ist der geringere Aufwand im Vergleich zur schriftlichen Befragung, da der Zeit- und Ressourceneinsatz kleiner ist. Es sind zum Beispiel weder aufwendige Adressrecherchen notwendig, noch der Druck und Versand von Fragebögen sowie deren Rücklaufkontrolle.

Wenn es vor allem um das „Verstehen“ geht, bietet sich der Einsatz von qualitativen Verfahren an. 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 (wiederkehrende Workshop-Runden).

#### Tipps für die Methodenauswahl

- Festlegung der Befragungsziele: Was will ich wissen? Was will ich mit den Ergebnissen machen? Mit qualitativen Methoden allein lassen sich keine Kennzahlen bestimmen. Werden neben den Kennzahlen auch Optimierungshinweise benötigt, sollten gegebenenfalls quantitative und qualitative Methoden kombiniert werden.

- Wer sind meine Zielgruppen und wie kann ich sie am besten erreichen? Möglicherweise bietet sich eine Kombination von schriftlicher und Online-Befragung für unterschiedliche Zielgruppen an (Angestellte und Facharbeiter).
- Welche Methoden sind im Unternehmen vorhanden? Jedes Unternehmen hat in seinem Repertoire an Methoden schon einige Evaluationsinstrumente im Einsatz. Deshalb ist es am Anfang ratsam, Instrumente, die schon im Gebrauch sind, gemeinsam mit HR, Marketing und Unternehmenskommunikation zu identifizieren und zu prüfen, inwieweit diese die benötigten Ergebnisse liefern. Wenn noch nicht alle Daten erhoben werden können, dann ist eine Anpassung der bestehenden Methoden häufig weniger aufwendig als die Entwicklung und Einführung neuer Instrumente.

### **3.2.2 Effizienzmessung für Kommunikationsmaßnahmen und Prozesse**

Um die Effizienz der Personalkommunikation und die Leistungsfähigkeit der eingesetzten Maßnahmen zu messen, bieten sich eine Reihe von Methoden an.

Qualitätschecks helfen, die Gestaltung der Medien besser an die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer anzupassen. Die Qualität der Kommunikation kann durch externe Experten bewertet werden, aber auch durch die Kommunikationsverantwortlichen selbst – zum Beispiel anhand von Checklisten. Die Qualität und Nutzerfreundlichkeit von Online-Medien kann durch Usability-Tests untersucht werden.

Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen, insbesondere zwischen HR und Unternehmenskommunikation, ist eine der wesentlichen Herausforderungen für die Personalkommunikation. Prozessanalysen machen transparent, welche Stärken, Schwächen und Bedarfe in Bezug auf Prozesse, Verantwortungen, Zusammenarbeit und Umsetzungen aus Sicht der Beteiligten bestehen und inwieweit Optimierungsschritte notwendig sind. Zur Bestandsaufnahme eignen sich Interviews oder Workshops mit den Beteiligten.

Inhaltliche Medienanalysen geben Aufschluss über die Themendurchdringung, das heißt, in welchem Umfang die Informationen und Inhalte der Personalkommunikation in den internen Medien und Kommunikationsmaßnahmen vermittelt wurden. Die Medienanalyse gibt somit Aufschluss über den Output der Kommunikation, der direkt die Ziele der Personalkommunikation stützt. Ähnlich wie in der Medienresonanzanalyse für die Pressearbeit, werden die Inhalte der internen Medien mengenmäßig erfasst und nach einem Codebuch thematisch geclustert. Je nachdem, wie viele Medien und Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden, kann eine inhaltliche Medienanalyse schnell sehr aufwendig werden. Dann empfiehlt es sich, die Analyse zunächst auf die von den Mitarbeitern am häufigsten genutzten Medien zu beschränken. Als Gradmesser dafür, wie Botschaften bei den Mitarbeitern angekommen sind und auf-

genommen wurden, kann auch das Sichten von unternehmensinternen Blogs und Foren im Sinne eines internen Webmonitorings hilfreich sein.

Da das Budget für die Erfolgsmessung begrenzt ist, können in der Regel nicht alle Methoden gleichzeitig eingesetzt werden. Qualitätschecks sollten durchgeführt werden, wenn die Ergebnisse der Wirkungsmessung auf Schwächen in der Qualität von Medien hindeuten, eine Prozessanalyse, wenn die Kommunikationsverantwortlichen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und den Abläufen vermuten.

### 3.2.3 Benchmarking

Hilfreich für die Bewertung des eigenen Erfolgs ist auch der Vergleich mit Benchmarkdaten. Gerade für das externe Benchmarking existiert eine Reihe von nationalen und internationalen Arbeitgeberwettbewerben, in denen Unternehmen die Qualität ihrer Personalarbeit einschließlich der Personalkommunikation und ihrem Ansehen als Arbeitgeber bewerten und vergleichen lassen können.

Bei der Auswahl eines geeigneten Arbeitgeberwettbewerbs sollte man sich über folgende Aspekte Klarheit verschaffen:

- Welche inhaltlichen Schwerpunkte hat der Wettbewerb/das Ranking? Ist die Bewertung der Personalkommunikation ein Bestandteil der Analyse?
- Welche Methoden werden für die Bewertung der Personalarbeit eingesetzt? Es gibt Wettbewerbe, die sich ausschließlich auf eine Eigenbewertung der Personalverantwortlichen stützen. Um ein objektives Bild von der Qualität der Personalarbeit zu erhalten, sollten jedoch auch die Mitarbeiter befragt werden.
- Sind die für mein Unternehmen relevanten Vergleichsunternehmen/Wettbewerber im Benchmark vertreten (vergleichbare Unternehmensgröße, Organisationsform, Mitarbeiterstruktur, Produktportfolio etc.)?
- Welche Auswertungen erhalte ich über das Ranking hinaus? Gibt es einen individuellen Benchmarkbericht mit Vergleichen zu relevanten Wettbewerbern und Best-Practice-Beispielen?
- Welche Kosten sind mit der Teilnahme verbunden? Welche Leistungsbestandteile sind in den Kosten enthalten (Auszeichnung/Ranking, Auswertungen, Pressearbeit etc.)?
- Um Synergieeffekte für die externe Personalkommunikation zu erreichen, sollte auch darauf geschaut werden, welche Medienpartner der Wettbewerb hat und welche Möglichkeiten für das Personalmarketing und die HR-PR in der Öffentlichkeit geboten werden (Pressearbeit, öffentlichkeitswirksame Preisverleihungen, renommierte und in der externen Zielgruppe anerkannte Prädikate etc.).

### 3.3 Möglichkeiten des Reportings

Im Reporting werden die Untersuchungsergebnisse und Kennzahlen zusammengeführt, verdichtet und zueinander in Beziehung gesetzt. In einem Reporting-System wird definiert, in welchem Rhythmus welcher Berichtsempfänger welche Inhalte in welcher Berichtsform bekommt. Reportingstruktur, Berichtsform und Detailtiefe richten sich danach, welcher Zweck mit dem Reporting verfolgt wird und an welche Empfänger es sich richtet.

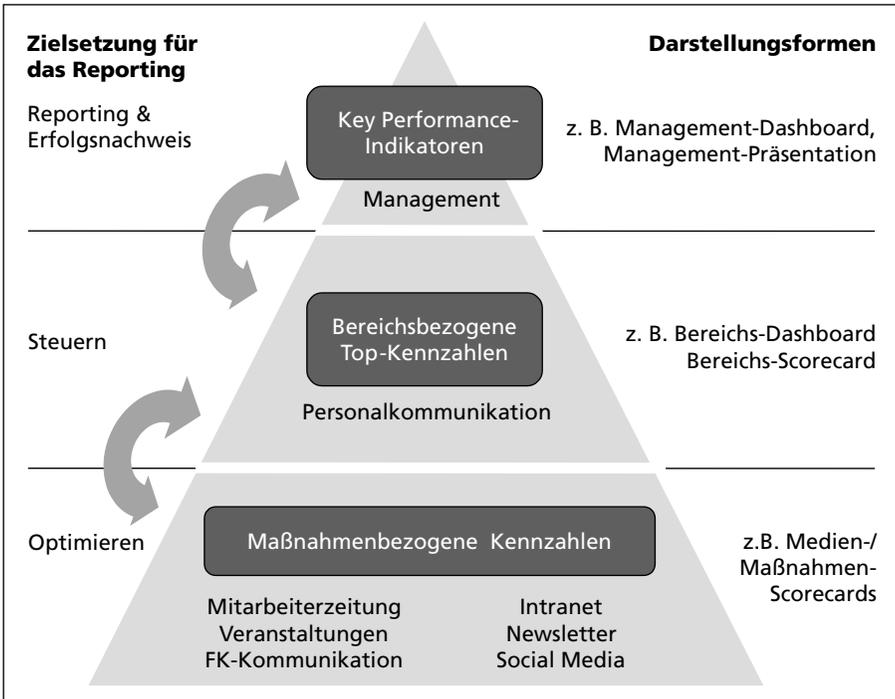


Abb. 3: Verdichtung von Kennzahlen im Reporting-System

In der Regel werden Kennzahlen und Untersuchungsergebnisse mit steigender Hierarchie des Empfängers in größerer Verdichtung aufbereitet.

- Für die Bewertung und Optimierung eines einzelnen Mediums benötigt ein Kommunikationsverantwortlicher detaillierte Kennzahlen zu Qualität, Nutzung und Akzeptanz des Mediums.
- Um auf Bereichsebene die Kommunikation medien- und maßnahmenübergreifend zu steuern, sind aggregierte Kennzahlen zu den Bereichszielen und den beabsichtigten Wirkungen bei der Zielgruppe erforderlich.

- Das Reporting in Richtung Management stützt sich schließlich auf wenige aussagekräftige Key Performance-Indikatoren, die den Wertbeitrag der Kommunikation belegen, und liefert als Management Summary wesentliche Handlungsempfehlungen.

Für die detaillierte Darstellung von Kennzahlen auf Medien-/Maßnahmen- oder Bereichsebene eignen sich Scorecards. Auf dem Prinzip der Balanced Scorecard (vgl. Norton/Kaplan 1997) basierend, finden Scorecards in vielen Unternehmensbereichen Anwendung, um die strategischen Unternehmensziele in Form von Kennzahlen auf einzelne Abteilungen oder Arbeitsbereiche herunterzubrechen.

Scorecards können für ganze Kommunikationsbereiche oder für einzelne Medien und Kommunikationsmaßnahmen erstellt werden. In ihnen sind die Kommunikationskennzahlen übersichtlich zusammengefasst, zum Beispiel unterteilt nach Wirkungsstufen. Die Gegenüberstellung von Zielwerten und tatsächlich erreichten Werten zeigt den Grad der Zielerreichung – häufig unterstützt durch Ampelsignale. Entwicklungen im Zeitablauf können durch die Integration von Vorjahreswerten visualisiert werden. So ist auf einen Blick zu erkennen, an welchen Stellen Verbesserungen eingetreten sind und wo die Kommunikationsarbeit weiter optimiert werden kann.

Für das Reporting und den Erfolgsnachweis gegenüber dem Management werden interaktive Dashboards zunehmend interessant. Dashboards ermöglichen eine bedarfs- und empfängerorientierte Verdichtung von großen Informationsmengen. So können Wirkungszusammenhänge der Kommunikation

Kennzahl	Einheit	Soll	Ist		Tendenz zum Vorjahr	Soll-Ist-Vergleich
			2009	2010		
<b>Input</b>						
Kosten pro Mitarbeiter	EUR	<= 30,00	33,00	25,00	↑	●
<b>Interner Output</b>						
Technische Reichweite	%	= 99%	85%	95%	↑	●
Schulungsgrad Editoren zu Aktualisierung und Gestaltung	%	>= 50%	30%	55%	↑	●
Zeitdauer zur Erstellung neuer Inhalte	h	<= 3	4,5	4,5	↔	●
<b>Externer Output</b>						
Erscheinungshäufigkeit von Themen	%	>= 100%		67%		●
<b>Direkter Outcome</b>						
Zeitbedarf für die Suche von Inhalten	Ø- Minuten	<= 3	12	7	↑	●
Auffindbarkeit von Inhalten	%	>= 80%	30%	46%	↑	●
Übertragungsgeschwindigkeit im Netz	%	>= 80%	42%	70%	↑	●
Nutzungshäufigkeit	%	>= 80%	94%	94%	↔	●
Aktualität	%	>= 80%	87%	81%	↓	●
Glaubwürdigkeit	%	>= 80%	86%	86%	↔	●
Informationsgehalt	%	>= 80%	56%	68%	↑	●
Gesamtzufriedenheit	%	>= 80%	80%	83%	↑	●
Wichtigkeit	%	>= 80%	92%	94%	↑	●

Abb. 4: Beispiel für eine Intranet-Scorecard (Auszug)

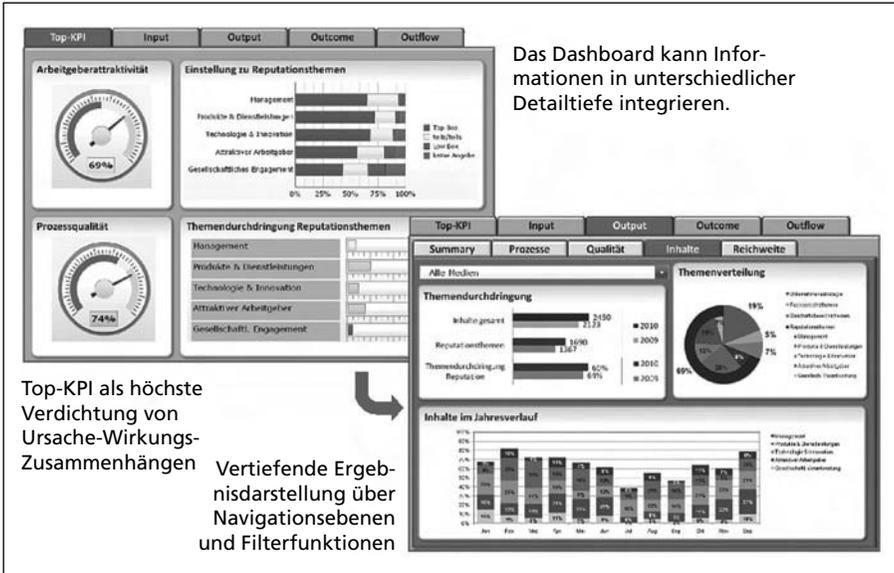


Abb. 5: Beispielhafter Aufbau eines Dashboards für die Personalkommunikation

zunächst in wenigen Key Performance-Indikatoren dargestellt werden (zum Beispiel Return on Investment oder Reputation des Unternehmens bei den Mitarbeitern) – häufig in Form von Ampel- oder Tachometer-Darstellungen. Bei Bedarf lassen sich einzelne Aspekte auch in größerer Detailtiefe anzeigen. Filterfunktionen ermöglichen es beispielsweise, Kennzahlen in Zeitreihen, für unterschiedliche Zielgruppen oder Kommunikationsbereiche darzustellen.

#### 4 Erkenntnisse aus der Praxis und Fazit

Die wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalkommunikation ist, dass sie als integrierte Aufgabe im Unternehmen verstanden wird. Personalabteilung, Unternehmenskommunikation und weitere Beteiligte müssen zusammenarbeiten, um Wirkungen bei allen Zielgruppen optimieren und so Kooperationsgewinne realisieren zu können. Hierzu gehören eine gemeinsame Zieldefinition, ein abteilungsübergreifendes Themenmanagement und der Einsatz eines abgestimmten Mediensets ebenso wie die Harmonisierung der Erfolgsmessung.

Eine klare Regelung der Verantwortlichkeiten für die Erfolgskontrolle ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche und aussagekräftige Erfolgskontrolle. Die Frage, welches Organisationsmodell dafür optimal ist, muss je nach Unternehmen individuell beantwortet werden. In einigen Unternehmen kann eine eigens dafür eingerichtete Stabsstelle sinnvoll sein, in anderen ein abteilungsübergreifend zusammengestelltes Team.

Aus fachlicher Sicht ist wichtig, dass der Kommunikationscontroller zwei Disziplinen vereint. Er benötigt gleichzeitig Controlling- und Kommunikations-Know-how. Denn es reicht nicht aus, Kennzahlen erheben und in Berichten aufbereiten zu können. Für die Steuerung und Optimierung der Personalkommunikation ist es notwendig, die Zahlen mit der Brille des Kommunikationsprofis lesen, interpretieren und entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Darüber hinaus sollte der Kommunikationscontroller mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet und im Unternehmen gut vernetzt sein, denn er muss die Brücke zwischen verschiedenen Abteilungen im Unternehmen schlagen, zwischen teilweise konkurrierenden Interessen vermitteln, Konsens schaffen und verschiedene Sichten in ein einheitliches Controlling integrieren.

Ein integriertes Controllingsystem für alle Kommunikationsbereiche im Unternehmen ist in der Praxis bisher noch selten zu finden. Ein wichtiger Schritt auf dem Weg dorthin ist geschafft, wenn sich die Kommunikationsbereiche im Unternehmen auf einen gemeinsamen Standard einigen, wie die Bewertungsgrundlagen für Kommunikationserfolg aussehen sollen. Das Wirkungsstufenmodell eignet sich als Bezugsrahmen für die Erfolgskontrolle in allen Kommunikationsbereichen. Auch wenn die verschiedenen Kommunikationsbereiche im Unternehmen zunächst unabhängig voneinander oder zeitlich versetzt ein Controlling einführen, so schafft die Anwendung des Wirkungsstufenmodells die Voraussetzungen dafür, dass die Einzelergebnisse später in ein übergreifendes Controllingsystem zusammengeführt werden können.

## Literatur

ICOM GmbH: Kommunikation managen – Von der gefühlten Kommunikation zur Kennzahl, Wiesbaden 2008.

Kaplan, Robert S./Norton, David P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Schmidt, Holger J.: Internal Branding, Wiesbaden 2007.

Pfannenberg, J./Zerfaß, A.: Wertschöpfung durch Kommunikation, Frankfurt a. M. 2010.