HSLU Hochschule Luzern

PERIKOM

IKM Update

Zur Wertschöpfung beitragen – wie Sie die Leistungen der internen Kommunikation sichtbar machen

18.15 bis 19.30 Uhr, plus Aperitif

Wirtschaft
Luzern, 29. November 2022

FH Zentralschweiz

AACSB ACCREDITED

CAS Internal and Change Communication 17

Start 27. Januar 2023

Ziele

1. Sie reflektieren, warum eine strategisch konzipierte und dialogorientierte Kommunikation in der agilen Arbeitswelt 4.0 unentbehrlich ist.

2. Sie verstehen, wie sich interne Instrumente in der digitalen Transformation effizient nutzen und adressatengerecht einsetzen lassen.

3. Sie sind in der Lage, den Mitarbeitenden auch in Change-Prozessen Orientierung zu geben.

Infos www.hslu.ch/icc

Fragen Gerne an Olivia Rutishauser (olivia.rutishauser@hslu.ch)
oder
Dr. Constanze Jecker (constanze.jecker@hslu.ch)

Programm IKM Update vom 29. November 2022

18.15 Uhr: Begrüssung

Prof. Dr. Matthes Fleck
Dozent und Leiter Institut für Kommunikation und Marketing IKM

18.20 Uhr: Ziele und Aufgaben interner Kommunikation

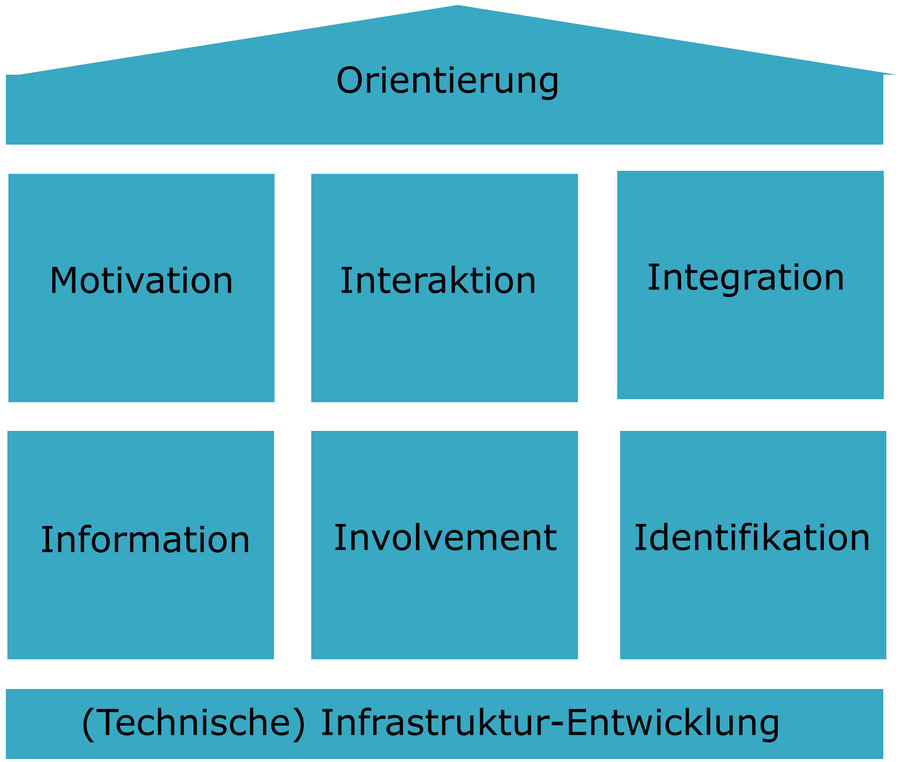
Dr. Constanze Jecker
Dozentin und Leiterin des CAS Internal and Change Communication am IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft

18.30 Uhr: Die Leistungen der internen Kommunikation sichtbar machen inkl. Erfahrungsaustausch und Diskussion

Referat: Pia Schäfer, Leiterin Interne Kommunikation & Employee Relations der Baloise Group
Moderation: Dr. Constanze Jecker

19.30 Uhr: Apéro

Ziele interner Kommunikation: Funktionaler PR-Ansatz



In der letzten Dekade:

Erweiterung des Zielkatalogs

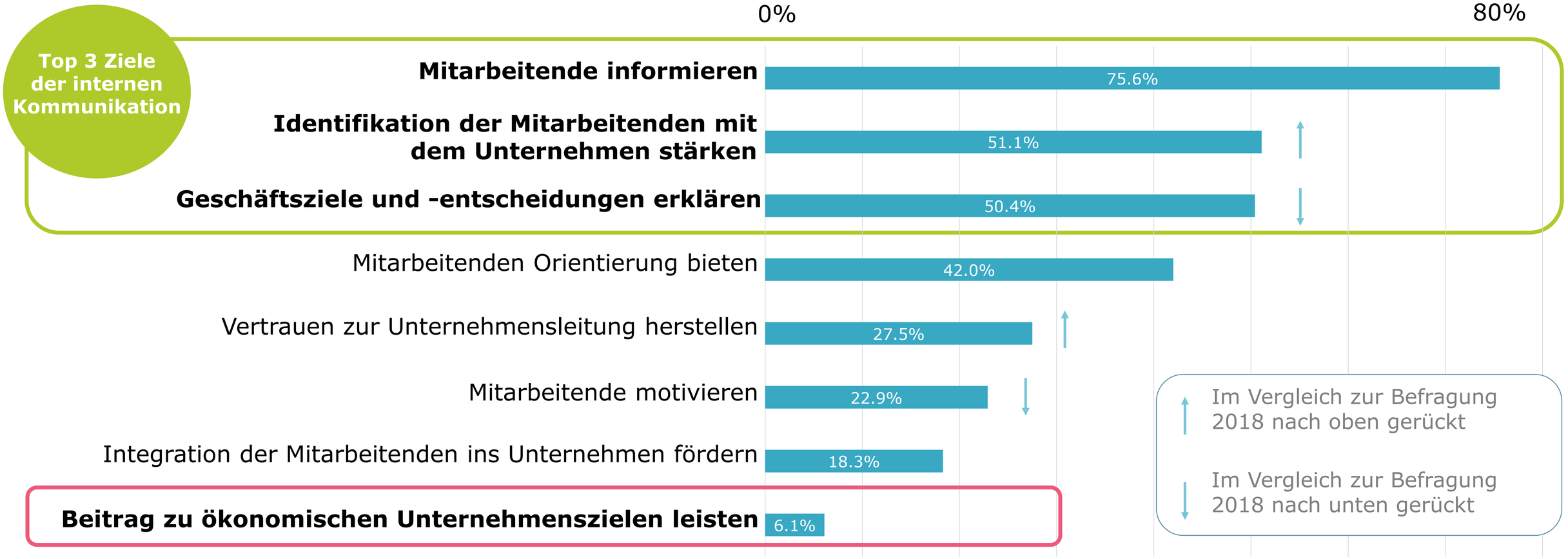
(Buchholz 2019a; Spachmann/Jecker/Albisser 2022)

- Vertrauen in die Unternehmensleitung stärken
- Transformation unterstützen

(Abb. Huck-Sandhu 2020, in Anlehnung an Mast 2013: 224, Huck-Sandhu 2010, Meier 2002; modifiz. von C. Jecker)

© Constanze Jecker, IKM

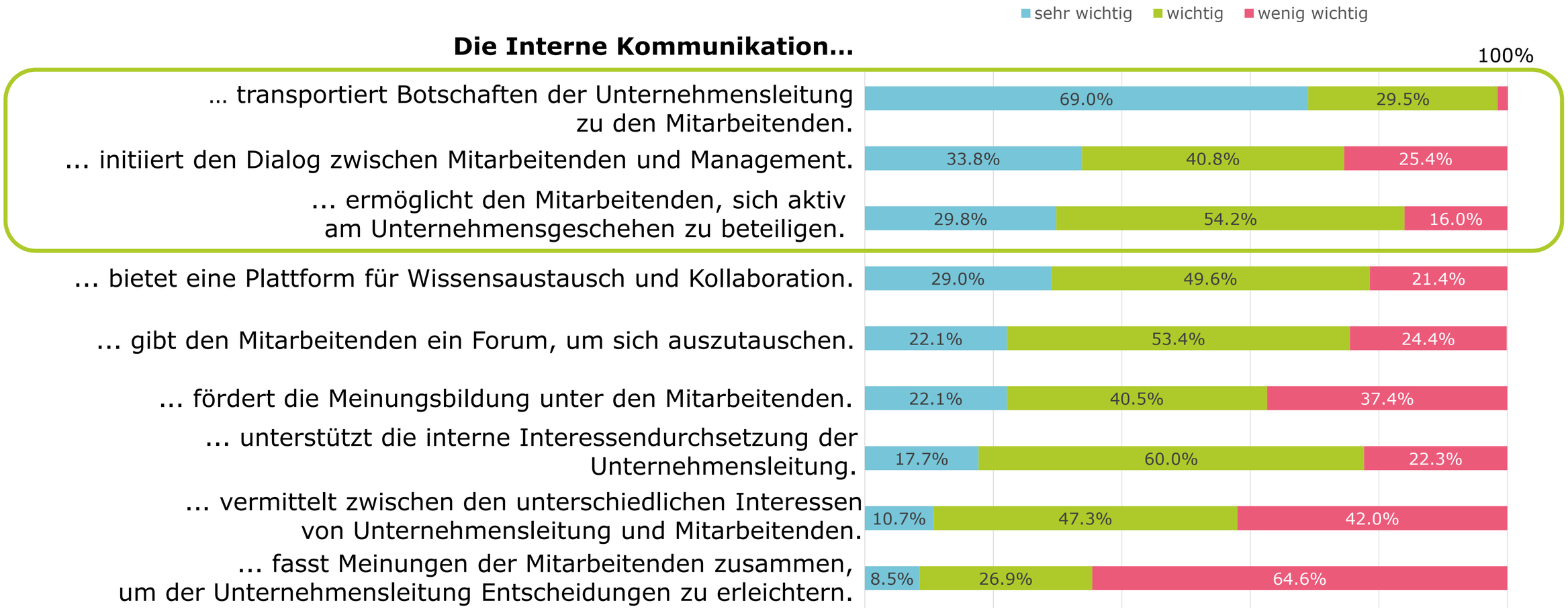
Top 500: Die wichtigsten Ziele der internen Kommunikation



Quelle: Trendstudie Interne Kommunikation 2022. Frage: „Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen folgende Ziele interner Kommunikation bei der Ansprache der Mitarbeitenden? Bitte kreuzen Sie die drei wichtigsten Ziele an."; n=131

© Dr. Constanze Jecker, Prof. Dr. Michael Boenigk, Laura Oswald | Hochschule Luzern – Wirtschaft

Top 500: Die Relevanz der Aufgaben interner Kommunikation – seit 2018 unverändert



Quelle: Trendstudie Interne Kommunikation 2022. Frage: „Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen folgende Aufgaben der internen Kommunikation?"; n=129-131

© Dr. Constanze Jecker, Prof. Dr. Michael Boenigk, Laura Oswald | Hochschule Luzern – Wirtschaft

Referentin

Pia Schäfer

ist Leiterin Interne Kommunikation & Employee Relations der Baloise Group.

Sie studierte Publizistik- und Kommunikationswissenschaften an der Universität Zürich und absolvierte von 2017-2018 den MAS in Communication Management an der HSLU.

«Das Messen von Kommunikationsaktivitäten mag zwar zeitintensiv scheinen, gibt Unternehmen aber wichtige Aufschlüsse darüber, wie effektiv und effizient die eingesetzten Ressourcen sind. In meinem Impuls-Referat möchte ich aufzeigen, dass selbst kleine Schritte eine grosse Wirkung haben können.»

HSLU Hochschule Luzern

Zur Wertschöpfung beitragen – wie Sie die Leistungen der internen Kommunikation sichtbar machen

Pia Schäfer
Head of Group Internal Communications & Employee Relations, Baloise Gruppe
pia.schaefer@baloise.com

Wirtschaft
29. November 2022

FH Zentralschweiz

AACSB ACCREDITED

Interne Kommunikation - mehr als die kleine Schwester der Externen Kommunikation

Früher: Unterschätzter und de-priorisierter Bereich der Unternehmenskommunikation
Heute: Entwicklung vom Kostentreiber zum strategischen Werttreiber

Warum?
Interne Kommunikation (IK) als immaterieller Wert!

Was ist ein immaterieller Wert?

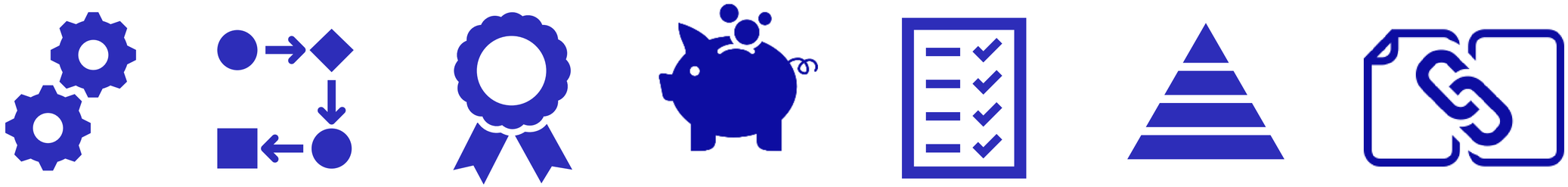
Generiert im Normalfall keine monetären Erträge, sondern hilft dabei die Voraussetzung dafür zu schaffen. Leistet folglich «nur» einen indirekten Beitrag zur Wertschöpfung eines Unternehmens. Lässt sich aber in konkrete Vorteile ummünzen, die zur Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens beitragen.
(vgl. Buchholz & Knorre, 2010, S. 115; Pfefferkorn, 2009, S. 2-3; Porák, 2005, S.163).

- IK hat zwei Funktionen: Unterstützung des laufenden Geschäfts & Aufbau von strategischen & nachhaltigen Erfolgsfaktoren (Wettbewerbsvorteile)
  - z.B. Vertrauen, Wissen der Mitarbeitenden, Glaubwürdigkeit, Unternehmenskultur, Reputation
- Achtung: Wertschaffung, Wertsteigerung, Wertsicherung aber auch Wertsenkung oder Wertvernichtung

© Pia Schäfer, Baloise Group

Warum überhaupt die Wirkung von Interner Kommunikation messen?

- **Erfolgs-/Ergebniskontrolle**: Prüfung & Nachweis der Effektivität (Wirksamkeit – machen wir die richtigen Dinge?) und der Effizienz (Wirtschaftlichkeit – machen wir die Dinge richtig?) → **Budgetkontrolle**
- Bewertung der **Kommunikationsprozesse** (Effizienz & Qualität)
- Qualitätssteigerung & Selbstkontrolle
- Legitimation eingesetzter personeller und finanzieller Ressourcen z.B., ggü. Geschäftsleitung
- Reduzierung Entscheidungsunsicherheit / Priorisierung
- Identifizieren von Wechselbeziehungen & Synergien der Kommunikationsinstrumente
- Erfolgsorientierte, strategische Ausrichtung der IK-Aktivitäten



© Pia Schäfer, Baloise Group

Voraussetzungen, Herausforderungen & Grenzen der Messung von IK

- Beitrag & Einfluss einzelner Massnahmen und Prozesse
- Identifizierte Schwachstellen erfordern konkrete Massnahmen
- Regelmässige Erfolgskontrollen anstelle von One-Time
- Professionalisierung & Iterativer Feedbackloop
- Verständnis der Geschäftsleitung (Kennzahlen der IK nicht monetär)
- Losgelöst von der Externen Kommunikation betrachten (wo möglich)
- Definition & richtige Wahl der IK-Ziele & Kennzahlen!

- Monetärer Beitrag am Unternehmenserfolg fraglich
- Störfaktoren / externe Einflüsse verwässern direkte Wirkung
- Langfristiger «Return on Investment»
- Wechselwirkungen & Zusammenhänge schwierig zu messen → Wirkungsstufenmodell nötig (sehr aufwändig)

© Pia Schäfer, Baloise Group

Messbarkeit

Einfacher

Einzelne Massnahmen / Kanäle

Quantitative Kennzahlen

(Klicks, Kommentare, Anzahl Teilnehmer, Weiterempfehlungsrate, etc.)

Komplexer

Wechselwirkung / Zusammenhänge mehrerer (Kommunikations-)Aktivitäten

Qualitative Kennzahlen

(Inhaltsanalyse von Kommentaren in Mitarbeiterbefragungen oder auf dem Intranet, Emails, Fragen während Townhalls, etc.)

→ Strategisches Bewusstsein / Zufriedenheit

© Pia Schäfer, Baloise Group

Interne Kommunikation lässt sich auf vier Ebenen messen

Die jeweils nächste Ebene kann nicht erreicht werden, wenn die vorherige nicht abgeschlossen wurde.

© Pia Schäfer, Baloise Group

Wirkungsstufenmodell:
Ein Ansatz zur Analyse von komplexen Kommunikationskampagnen & Wechselwirkungen

Kanal	Output	Outcome direkt	Outcome indirekt	Outflow
Mitteilung auf dem Intranet	Klicks	Verweildauer, Likes, Inhalt der Kommentare	Verbesserte Kundenorientierung	Erhöhte Kundenzufriedenheit

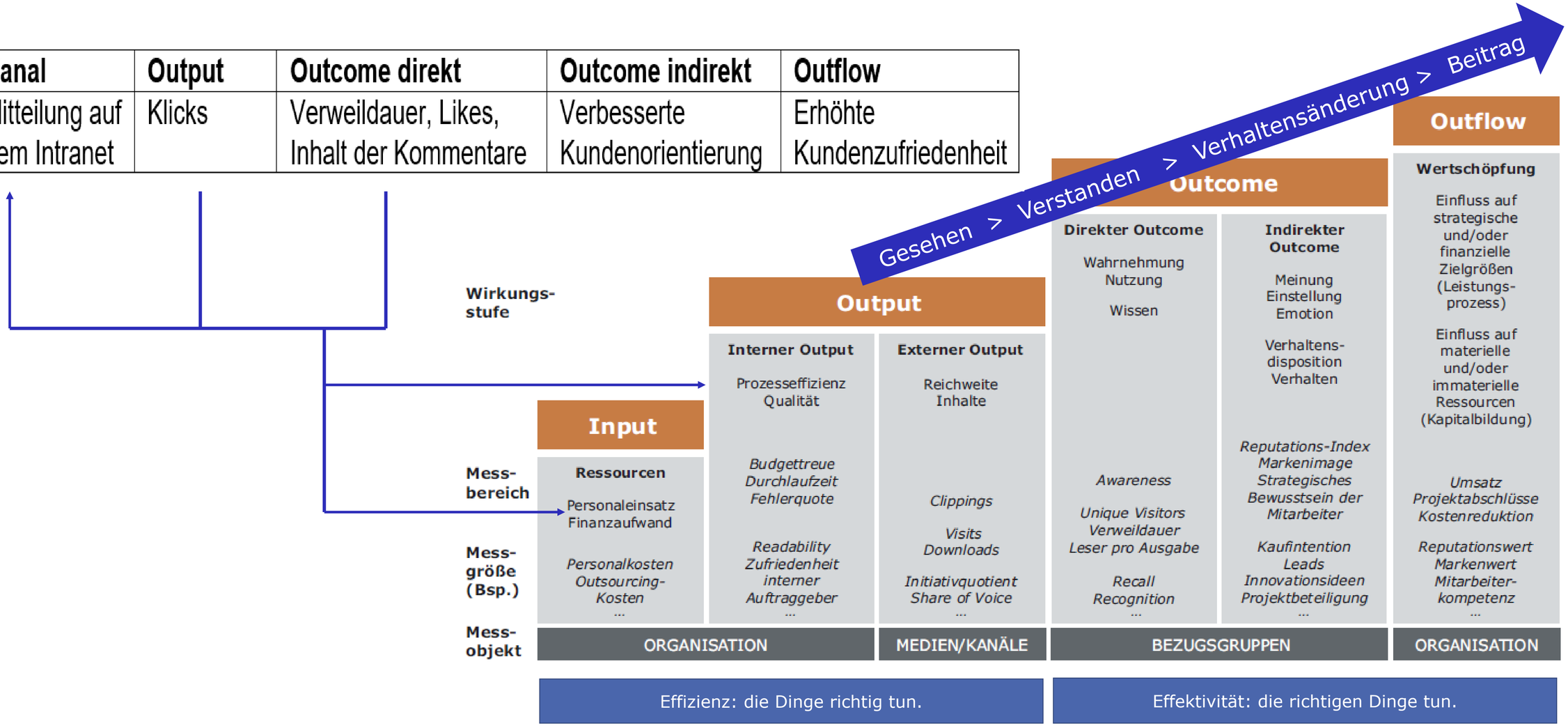


Abb. 2: Der DPRG/ICV-Bezugsrahmen für Kommunikations-Controlling (Huhn & Sass, 2011, S. 13)

© Pia Schäfer, Baloise Group

Möglichkeiten für KMUs

Weder personelle noch finanzielle Ressourcen für eine komplexe Erfolgsmessung?
Kein Problem! Es geht auch schneller und einfacher:

- #Publikationen
- #Teilnehmende an einem Anlass
- Umfrage mit Survey Monkey (gratis Tool mit vielen Auswertungsmöglichkeiten)
- Live Q&A / Poll Sessions mit «Slido» (Engagement Score)
- #Anzahl Fragen an einer Veranstaltung / via Email & deren Tonalität (+/-)
- Falls ein Intranet vorhanden:
  - Klickzahlen
  - Lesedauer
  - #Likes
  - #Kommentare & deren Tonalität (+/-)
- Persönliche Gespräche und/oder Flurfunk
- Beobachtungen

Regelmässige Messung. Und mit entsprechenden Konsequenzen…
Ihnen zuliebe.

© Pia Schäfer, Baloise Group

Praxisbeispiel: Wie macht es die Baloise? | Zieldefinition & Ansatz

3 strategische Unternehmensziele:
Top Employer, Kundenwachstum, Cash-Generierung

Glückliche Mitarbeitende > zufriedene Kunden > mehr Cash

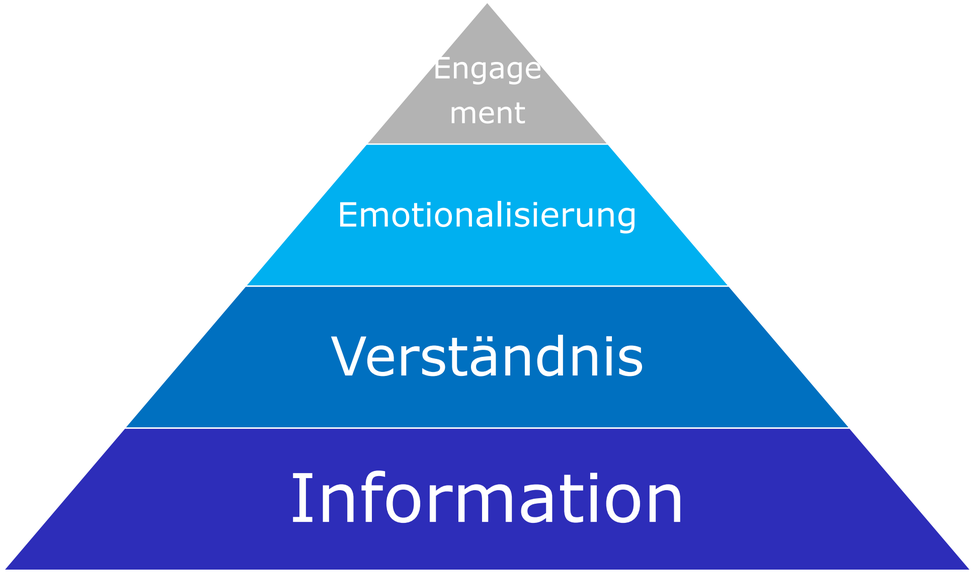
Kommunikationsziel:
Strategisches Bewusstsein der MAs erhöhen, so dass sie zu den Unternehmenszielen beitragen können

Zusammenarbeit mit Mgmt, HR, People & Organization Development, Strategy Office, Transformation Office, Ländereinheiten, «Kulturambassadoren»

Gewählter Ansatz:
Storytelling, Miteinbindung der Mitarbeitenden, Gamification, lernende Organisation, Eigenverantwortung

Durchdringung auf allen Ebenen:
Top-down, bottom-up, peer-to-peer

Aktivitäten und Zielmessung orientieren sich an der Pyramide:



© Pia Schäfer, Baloise Group

Praxisbeispiel: Wie macht es die Baloise? | Aktivitäten

– Aktive Mitarbeit an strategischen Fokusthemen – jeder darf.
– Arbeitsgruppen: wie wende ich die Strategie im täglichen Leben an, wie kann ich dazu beitragen?
– «Open X Days»

– «Sarah» Story / Strategiekarte
– Escape Room (Game Master)
– Brettspiel
– Events
– Kulturinitiativen der «Sparks»

– Lerntage
– Vertiefung von bestimmten Themen
– Umfragen / Wettbewerbe
– Perspektivenwechsel

– Intranet
– Townhalls

Strategietage/-woche (1x pro Jahr)

© Pia Schäfer, Baloise Group

Praxisbeispiel: Wie macht es die Baloise? | Messung

– #Teilnehmende an strategischen Programmen
– #strategische Initiativen die zur Erreichung der Ziele beitragen
– Beobachtung: verändertes Verhalten
– Mitarbeiterumfrage
– #Mitarbeitende an Rotationsprogrammen (Perspektivenwechsel)

– #Mitarbeitende die den Escape Room gespielt haben
– Feedback (mündlich, Kommentare) / Slido Engagement Score
– Freiwilligenengagement («Sparks»)
– Mitarbeiterzufriedenheit (Mitarbeiterumfrage oder «Pulse»-Umfrage)
– Weiterempfehlungsrate
– Fluktuationsrate

– #Fragen
– Inhaltsanalyse der Fragen
– Mitarbeiterumfrage
– Richtige Antworten bei Wettbewerben / Quiz

– #Klicks
– #Likes
– Lesedauer
– #Teilnehmende
– Flurfunk

© Pia Schäfer, Baloise Group

Praxisbeispiel: Wie macht es die Baloise? | Realistisches Fazit

- Es wird noch zu wenig regelmässig gemessen. Aber wenn gemessen wird, dann mit – zumindest seitens IK - entsprechenden Konsequenzen (Beispiel Klickzahlen Intranetnews) = Aufwand/Nutzen spielt eine Rolle.
- Zusammenspiel der Massnahmen wird bei der Erfolgsmessung in Betracht gezogen.
- Zusammenspiel mit anderen Abteilungen & Wechselwirkung beim letzten Schritt fehlt: indirekter Beitrag IK zu den Unternehmenszielen (z.B. Anzahl innovative, wertschöpfende Innovationsideen)
- Emotionalisierung erhöht die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und führt zu besseren Erträgen.
- Die Baloise hat ein «mutiges» Management. Nicht alle würden zu diesen «Experimenten» Ja sagen.
- Manchmal haben die Mitarbeitenden einfach keine Lust auf «Strategie» oder «Gamification».
  Und das ist OK und gilt es zu beachten.

© Pia Schäfer, Baloise Group

Fragen / Diskussion

HSLU Hochschule Luzern

Herzlichen Dank fürs Zuhören!

Baloise Gruppe
Pia Schäfer
Head of Internal Communications & Employee Relations

pia.schaefer@baloise.com

Weiterführende Literatur

Barkela B. et al. (2020). Ziele und Wirkung der internen Organisationskommunikation. In S. Einwiller et al. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Buchele M.-S., Jansen S. & Zerfass, A. (2021). Wertschöpfung durch interne Kommunikation. In S. Einwiller at al. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rolke L., Buhmann A. & Zerfass, A. (2020). Evaluation und Controlling der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfass et al. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation.* Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zerfass, A. & Volk S. C. (2019). Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Methoden für die Steuerung der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

© Pia Schäfer, Baloise Group

Quellen (1/2)

- Arnaout A. (2005). Controlling - auch für die Kommunikationspraxis? In Piwinger, M. & Porák V. (Hrsg.). Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 121–132). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (2014). Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3. Auflage. München: Franz Vahlen Verlag.
- Bruhn, M. & Ahlers, M. (2016). Kommunikationscontrolling durch einen interinstrumentellen Vergleich auf Basis einer gemeinsamen Währung. In Esch, F.-R., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 181–198). 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Buchholz, U. & Knorre, S. (2010). Grundlagen der Internen Unternehmenskommunikation. Berlin:Helios Media GmbH.
- Einwiller, S. (2016). Messung des Kommunikationserfolges der Mitarbeiterkommunikation. In Esch, F.-R., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 555–575). 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Esch, F.-R., Brunner, C. & Petri, J. (2016). Aufbau eines ganzheitlichen Kommunikationsperformance-Measurement: Konzepte zur Messung und Prognose des Kommunikationserfolgs. In Esch, F.-R., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 111–138). 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Flemming Ruud, T. & Pfister, J. (2005). Erfassung und Zuteilung der Informations- und Kommunikationskosten aus konzeptioneller Perspektive. In Piwinger, M. & Porák V. (Hrsg.). Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 57–75). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Fuhlrott, E. & Durst, J. (2010). Die Messung von Mitarbeitereinstellungen und –verhalten. In Pfannenberg, J. & Zerfass, A. (Hrsg.). Wertschöpfung durch Kommunikation: Kommunikations- Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 168–180). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Herbst, D. (2003). Unternehmenskommunikation. Professionelles Management. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Instrumente und spezielle Anwendungsfelder. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Huhn, J. & Sass, J. (2011). DPRG Positionspapier. Kommunikations-Controlling. Abgerufen am 13.07.2018 von http://www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/sonst_files/Positionspapier_DPRG_ICV.pdf
- Mast, C. (2016). Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 6. Auflage. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH

© Pia Schäfer, Baloise Group

Quellen (2/2)

- Mast, C., Huck-Sandhu, S., & Güller, K. (2005). Kundenkommunikation: Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pfannenberg, J. (2010). Strategisches Kommunikations-Controlling mit der Balanced Scorecard. In Pfannenberg, J. & Zerfass, A. (Hrsg.). Wertschöpfung durch Kommunikation: Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 61–83). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Pfefferkorn, E. (2009). Kommunikationscontrolling in Verbindung mit Zielgrössen des Markenwertes. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Piwinger, M. & Porák V. (2005). Grundlagen und Voraussetzungen des Kommunikations- Controllings. In Piwinger, M. & Porák V. (Hrsg.). Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 11–55). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Porák, V. (2005). Methoden zur Erfolgs- und Wertbeitragsmessung von Kommunikation. In Piwinger, M. & Porák V. (Hrsg.). Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 163–193). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reinecke, S., Janz, S. & Hohenauer, R. (2016). Controlling der Marketingkommunikation: Zentrale Kennzahlen und ausgewählte Evaluationsverfahren. In Esch, F.-R., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 3–27). 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rolke, L. (2016). Kommunikations-Controlling: Strategiegeleitete Steuerung mittels Wirkungsmanagement. In Esch, F.-R., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 27–51). 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sass, J. & Zerfass, A. (2016). Communication Scorecards zur Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung. In Esch, F.-R., Langner, T. & Bruhn, M. (Hrsg.). Handbuch Controlling der Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen (S. 163–179). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schäfer, P. (2018). Der Wertbeitrag interner Kommunikation. Mögliche Ansätze und Methoden zur Erfolgsmessung der internen Kommunikation bei Lonza (Masterarbeit, MAS Communication Management). Hochschule Luzern.
- Straeter, H. (2010). Kommunikationscontrolling. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Volkart, R., Cocca, T. & Moll, G. (2005). Kommunikation und Unternehmenswert. In Piwinger, M. & Porák V. (Hrsg.). Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten (S. 133–161). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zerfass A. (2010). Controlling und Kommunikations-Controlling aus Sicht der Unternehmensführung: Grundlagen und Anwendungsbereiche. In Pfannenberg, J. & Zerfass, A. (Hrsg.). Wertschöpfung durch Kommunikation: Kommunikations-Controlling in der Unternehmenspraxis (S. 28–49). Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

© Pia Schäfer, Baloise Group

Kontrollinstrumente

Kontrollinstrumente	Vorteil	Nachteil
(Online-)Befragungen	Kostengünstig, gut um Wahrnehmungen, Empfindungen & Einstellungen zu erfassen	Aufwendige Auswertung
Mündliches Interview	Gut um Wirkungen einzelner Massnahmen zu erfassen	(Subjektive) Einzelmeinungen, die allenfalls nicht der Mehrheit entsprechen
Experimente	Überprüfung von Kausalzusammenhängen	Zeitaufwendig
Blickregistrierungen	Erfassung von Wahrnehmung und Aufmerksamkeit	Hoher Aufwand, Auswirkung auf Einstellung, Meinung & Verhalten werden nicht gemessen
(Reaktions-)Beobachtung und Handlungsauswertung	Einfach & ressourcensparend, gut um quantitative Aussagen zu treffen (Teilnehmerzahl)	Keine Aussagen über Gründe des Verhaltens möglich = erschwert Prognose über künftiges Verhalten, Aussagekraft nur wenn Vergleiche mit anderen Erfahrungen gezogen werden können
Datenauswertung von Systemen (Klickzahlen, Downloads, Visits)	Einfache Auswertung mit vorhandenen Programmen (GoogleAnalytics, PoliteMail, etc.)	Keine Aussagen über Gründe des Verhaltens möglich, Aussagekraft erst über Zeitvergleiche möglich
Kombinierte Verfahren	Minimierung Störfaktoren	Zeitaufwendig

© Pia Schäfer, Baloise Group

Kennzahlen und Zielgrössen der Internen Kommunikation (1/5)

Kennzahlen für die Prozess- und Effektivitätskontrolle nach Bruhn:

- Grad der Mitarbeiterzufriedenheit
- Anzahl interner Beschwerden
- Mitarbeitertreue / Loyalität
- Artikulierte Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden
- Häufigkeit und Intensität der formellen und informellen Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden
- Weiterempfehlung, positives Reden über das Unternehmen als Arbeitgeber

Messmethoden zur Wirkungskontrolle der Mitarbeiterkommunikation (in Anlehnung an Bruhn):

Kategorien der Kommunikations-wirkung	Art der Befragung	Erhebung
Kognitive Wirkungen	- Mitarbeiterbefragungen - Recall-Tests - Recognition-Tests	- Kenntnisabfrage der vermittelten Inhalte
Affektive Wirkungen	- Verbale & Non-verbale Erlebnismessungen - Einstellungsskalen - Einstellungsmodelle - Zufriedenheitsmessungen - Rating-Skalen	- Mitarbeiterzufriedenheit - Mitarbeitermotivation - Identifikation mit dem Unternehmen - Interesse an Inhalten
Konative Wirkungen	- Erinnertes Verhalten - Befragung nach Verhaltensabsicht	- Informationsverhalten - Beschwerdeverhalten - Mitarbeiterbindung - Klickzahlen - Verweildauer

Abb. 3: Messmethoden zur Wirkungskontrolle der Mitarbeiterkommunikation (in Anlehnung an Bruhn, 2014, S. 1201)

© Pia Schäfer, Baloise Group

Kennzahlen und Zielgrössen der Internen Kommunikation (2/5)

Straeter:

- Mitarbeiterzufriedenheitsindex = $\frac{\text{Mitarbeiterzufriedenheit}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$
- Fluktuationsrate = $\frac{\text{Kündigungsrate}}{\text{Anzahl der Mitarbeitenden}}$
- Reaktionsrate
- Bewertungen (Kurzumfrage bei IT-Dienstleistungen oder Kommentarfeld)
- Innovationsrate/Vorschlagsrate = $\frac{\text{Anzahl eingegangene Vorschläge}}{\text{Anzahl Mitarbeitende}}$
- Wissenstest um zu überprüfen ob Inhalte aufgenommen und gespeichert wurden
- Schulungsraten
- Akzeptanzrate von Kommunikationssystemen, z.B. Intranet (Besuche, Verweildauer, Zufriedenheitsumfrage)
- Reichweitenindex
- Klick-Download Rate
- Kostenanalyse

© Pia Schäfer, Baloise Group

Kennzahlen und Zielgrössen der Internen Kommunikation (3/5)

Werttreiber (Ziele) und Wirkungs-indikatoren (Kennzahlen) nach Einwiller:

Wirkungsstufe	Werttreiber	Beispiele für Wirkungsindikatoren
Outflow	Operative Exzellenz	Produktivität Kundenorientierung Qualität von Verbesserungsvorschlägen Fehlzeiten/Krankenstand Mitarbeiterfluktuation
Indirekter Outcome	Commitment	Starke Einsatzbereitschaft Langfristige Bindung ans Unternehmen
	Identifikation	Wahrnehmung des Unternehmens als Teil der eigenen Identität
	Unternehmenskultur	Wahrgenommene Unternehmenswerte Partizipatives Führungsverhalten
	Veränderungsbereitschaft	Unterstützung von Change-Prozessen Anteil Mitarbeiter an Jobrotation-Programmen
	Vertrauen	Wahrnehmung von Vorgesetzten und Führung als kompetent, integer, wohlwollend
	Außenwirkung	Positive Mundkommunikation Weiterempfehlungsbereitschaft
Direkter Outcome	Wissen	Kenntnis von Unternehmenszielen, -strategie, Arbeitsabläufen
	Akzeptanz der Kommunikationsangebote	Wahrgenommene Menge an Informationen Wahrgenommene Qualität der Kom.-Angebote Nutzungsfrequenz der Kom.-Angebote Wahrgenommenes Kommunikationsklima

Abb. 4: Wirkungsstufen, Werttreiber und Wirkungsindikatoren (Einwiller, 2016, S. 562, in Anlehnung an Fuhlrott und Durst, 2010, S. 169-170)

Kontrollmethoden nach Rolke:

Methoden:	Input	Output interner:	Output externer:	Outcome direkter:	Outcome indirekter:	Outflow
Beobachtung - direkte/Test - Labor/Feld	• Personal-einsatz • Finanz-aufwand	• Durchlauf-zeiten • Budgettreue	• Visits • Zahl Artikel/ Reaktionen • Downloads	• Verweildauer • Teilnehmer-zahl • Feedbacks	• Kunden-verhalten • Mitarbeiter-verhalten	• Umsatz • Projekt-/ Vertrags-abschlüsse
Auswertung: - Zahlen - Texte - Bilder		• Fehlerquote • Qualitätsgrad	• Kontakte/ Reichweite • Verständlich-keit • Tonalität	• Einschalt-quote • Comments	• Kommentare • Engagement	• Produktivität • Markenwert • Reputation • Kosten-reduktion
Befragung: - Schriftlich - mündlich - tel./direkt - offen/ geschlossen		• Zufrieden-heit (Note) • Überprüfung (Bewertung)	• Einschätzung von Beobachtern	• Recall • Recognition	• Vertrauen • Weiter-empfehlung • Preis-akzeptanz • Ideen	• Analysten-empfehlung • Kaufabsicht
Methoden zur Erfassung von Wirkungs-zusammen-hängen	**Effizienzberechnungen (Input-Output-Analysen)**					
			Medienresonanzanalysen			
					Conjoint-Analysen	
					Marken-/Reputationsbewertung	
	Korrelations-/Regressionsanalyen (kombinierbar mit Effizienz- und Medienresonanzanalysen)					

Abb. 5: Wirkungsstufen, Messgrössen und Methoden (Rolke, 2016, S. 43)

© Pia Schäfer, Baloise Group

Kennzahlen und Zielgrössen der Internen Kommunikation (4/5)

Werttreiber und Kennzahlen nach der DPRG:

- Lern- und Entwicklungsperspektive:
  - Austausch von Best Practices / Nutzung von Wissensdatenbanken
  - Motivation der Mitarbeitenden (KPIs: Commitment, Krankheitstage)
  - Zufriedenheit der Mitarbeitenden (KPIs: Commitment, Krankheitstage)
- Interne Prozessperspektive:
  - Strategiekonformität der Aktivitäten / Konsequente Implementierung
  - Senkung der Kosten (Verbesserung der Effizienz)
  - Output-Qualität (Verbesserung der Effektivität)
  - Optimierung bestimmter Prozesse/Workflows (einheitlich, transparent, nutzerfreundlich)
  - Hohe Qualität der Kommunikationsinstrumente
  - Innovation zur Einführung neuer Tools, welche die Prozesse verbessern
- Perspektive der internen Kunden:
  - Zufriedenheit der unternehmensinternen Kunden (KPI: Reklamationen oder Komplimente)
  - Service-Angebot ausweiten
- Finanzielle Perspektive
  - Optimierte Ressourcenallokation
  - Reduzierung interner Kosten
  - Effizienter Personaleinsatz (Auslastung, Kenntnisse, Abbau Überstunden)
  - Unterstützung von profitablem Wachstum

© Pia Schäfer, Baloise Group

Kennzahlen und Zielgrössen der Internen Kommunikation (5/5)

Werttreiber und Kennzahlen zur Messung von Mitarbeitereinstellungen und -verhalten:

Wirkebene	Werttreiber	Beispiele für Kennzahlen (KPIs)
Outflow	Operative Exzellenz	• Kundenzufriedenheit • Anzahl an Reklamationen • Produktivität • Einhaltung von Sicherheitsstandards • Wert von Verbesserungsvorschlägen • Mitarbeiterfluktuation • Fehlzeiten • Anzahl Unfälle mit Ausfalltagen
	Führungsverhalten	• Förderung von Innovationen • Coaching • Partizipative Entscheidungsfindung
Outcome	Readiness for Change	• Anteil Mitarbeitende an Jobrotationen • Commitment
	Commitment für das Unternehmen	Index für • Zufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis • Wiederbewerbung • Weiterempfehlung • Identifikation mit dem Arbeitgeber • Überzeugung vom Geschäftsmodell
	Motivation	• Motivstrukturen • Motivation der Arbeitskollegen • Verweilabsicht im Unternehmen
	Vertrauen in die Unternehmensführung	• Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit • Bewertung der Unternehmensstrategie
	Reputation des Unternehmens	Index für • Performance • Leadership • Innovationskraft • Finanzkraft
	Ausrichtung auf Unternehmensziele/-strategie/-werte	• Akzeptanz dieser Werte
	Wissen	• Bekanntheit von Produkten und Dienstleistungen • Bekanntheit Unternehmensziele, Strategie • Kenntnisse der Märkte
Output	Aufmerksamkeit	• Mitarbeiterzufriedenheit mit Kommunikation / Informationsangebot • Nutzungsverhalten, z.B. Seitenverweildauer • Nutzerfreudlichkeit (Visits, etc.) • Erscheinen, Frequenz, Verteilung • Einhalten journalistischer Standards • Einhalten von Corporate Design-Vorgaben • Anteil/Vorkommen von Botschaften/Werten

Abb. 6: Werttreiber und Beispiele für Kennzahlen der internen Kommunikation (Fuhlrott & Durst, 2010, S. 169-170)

© Pia Schäfer, Baloise Group