

Pragmatisch ist oft besser

Performancemanagement in der internen Kommunikation

Von Anita Kluck und Steffen Rufenach

Unternehmen setzen in der Mitarbeiterkommunikation vielfältige Maßnahmen um, aber was bringen sie wirklich? Das kontinuierliche Messen und Beobachten der Unternehmenskommunikation empfinden Verantwortliche oft als zu aufwendig, wenn sie damit nicht gerade einen eigenen Erfolg bestätigen können. Doch gerade in Zeiten agiler Projekte und häufiger Strategiewechsel rächt es sich, interne Kommunikation ohne Ansätze zur Evaluation der eigenen Arbeit im „Blindflug“ zu betreiben. Ein Plädoyer für einen pragmatischen Ansatz.

Die Idee für ein Projekt zur Leistungsmessung von interner Kommunikation entsteht oft, weil es der Konkurrenz gelungen ist, einen Erfolg mit Messung sichtbar zu machen und zu belegen. Stellen wir uns ein typisches Kick-off-Meeting für ein Messprojekt vor. Klassischer Auftakt des Meetings: Der Kommunikator zeigt ein Chart aus einer Präsentation, einen Ausschnitt aus einem Fachartikel oder den Konferenzbeitrag eines Konkurrenten und fragt den eingeladenen Experten für Kommunikations-Controlling: „Können wir das nicht auch machen?“

Ob es sich dabei nun um einen KPI wie einen Engagement-Index, eine komplexe Datenanalyse wie eine Sentimentanalyse oder ein Dashboard handelt, die Antwort des eingeladenen Experten ist für den pragmatischen Kommunikationsmanager oft wenig befriedigend, denn sie lautet „Es kommt darauf an.“

Unternehmen wollen Erfolge messen

Der Kollege aus dem Controlling muss weiter ausholen, um die Herausforderungen einer Erfolgsmessung zu beschreiben. Sie hänge davon ab, welche Daten in den bisher beauftragten Analysen erhoben würden und nicht zuletzt, welche Kennzahlen die Geschäftsführung als am wichtigsten ansehe. Der Kommunikator kann diese Fragen jedoch oft kaum beantworten – denn in den wenigsten Unternehmen liegt eine aus der Unternehmensstrategie abgeleitete detaillierte Zielvereinbarung für die Kommunikationsabteilung vor. Der Controlling-Experte verliert sich dann noch in weiteren Details zu Erhebungsmethoden, Datenschutz, IT-Problemen oder Datenbereinigung. Kommunikations-Controlling, so scheint es dem Kommunikator, ist wohl eine komplizierte und frustrierende Angelegenheit.

Und so sitzen sich am Ende eines Auftaktgesprächs zur Performancemessung von Kommunikation oft zwei Seiten gegenüber, die bezweifeln, ob die Person auf der anderen Seite des Tisches ihr Gegenüber wirklich verstanden hat. „Es gibt eine Diskrepanz beim Verständnis dessen, was der Zweck von Messung sein soll“, bestätigt Paul Hender, Chief Operations Officer von CARMA International und Mitglied der Association of Measurement in Communications (AMEC). „Ein zu großer Teil der Branche sieht Messung als Weg, den Wert von Kommunikation in der Retrospektive zu beweisen, als Nachweis ihrer Aktivität.“

Der wirkliche Wert von Messung bestehe jedoch darin, die Daten zur Verbesserung der Entscheidungen zu nutzen. Messung und Evaluation sind strategische Management-Tools und sammeln praxisrelevanten Input zur Zielerreichung von Kommunikationsmaßnahmen, zur Analyse von Zielgruppen, für das Finden der Kernbotschaften und die Steuerung der laufenden Programme.

Voller Tücken: Best Practice und externes Benchmarking für die interne Kommunikation

Kommunikatoren erhoffen sich für dieses komplexe Feld jedoch zu oft durch einen Blick auf die Konkurrenz eine wegweisende oder einfache Lösung. Paul Hender berichtet weiter, dass über 50 Prozent seiner Gespräche zur Messung von Kommunikation in etwa so verlaufen: „Klienten stellen ihren Messansatz vor und fragen mich als Berater dann: Ist das denn auch gut?“ Aus der Unsicherheit über die eigene Lösung folge meist direkt der Wunsch zu erfahren, was denn andere Kunden nutzen. Eine wenig zielführendes Vorgehen: Zum einen gebe es Vertraulichkeitsvereinbarungen, zum anderen seien alle Kundenlösungen individualisiert.

Derzeit finden Kommunikationsverantwortliche in den meisten Unternehmen immer noch Legacy-IT-Systeme und eine fehlende Integration von Datenbeständen und Reporting-Tools vor. Wie Performancemanagement für Kommunikation jeweils gelebt wird, hängt außerdem von der jeweiligen Unterneh-

mentenkultur ab, von den konkreten Erwartungen der Führungskräfte an die Kommunikation oder den Service der Agenturen, mit denen man zusammenarbeitet. Ein Blick über das Ufer zur Konkurrenz ist daher leider oft weniger aufschlussreich, als sich man sich erhofft, weil die Arbeitsvoraussetzungen ganz unterschiedlich sind.

Internes Benchmarking: Gegen die eigene Bestmarke antreten

Gerade Benchmarking, also der konkrete Vergleich von Leistungskennzahlen mit anderen Unternehmen, bietet für die interne Kommunikation oft zu wenig konkrete, handlungsrelevante Ansätze. Zwar bieten IT-Provider von Intranet- und E-Mail-Lösungen mittlerweile Kennzahlen an. Doch wie hilfreich ist es wirklich zu wissen, dass die Öffnungsrate der eigenen E-Mails an einem Mittwoch geringer ist als beim Durchschnitt aller europäischen Firmen mit mehr als 500 Angestellten? Zur Interpretation der Daten fehlt meist zu viel Kontextinformation, beispielsweise wie Kommunikationskanäle in anderen Unternehmen genutzt werden, wie Kampagnen thematisch ausgerichtet sind, wie die jeweilige Kommunikation aufbereitet war.

Erfolgsversprechender ist es da, die eigenen Kampagnen unter die Lupe zu nehmen. Teams profitieren davon, wenn sie gemeinsam darüber diskutieren können, welche Kampagnen mit realistischen Durchschnittswerten als Basis für ein hauseigenes Benchmarking dienen können.

Der Vorteil einer Lösung, die auf eigenen Daten basiert, ist, dass Kommunikationsmanager nun auf einen Blick erkennen, ob die gemessenen Click Rates, Response Rates oder die Viewing Time für ein Video nun besser, schlechter oder genau so sind wie erwartet. Es erhöht die Akzeptanz der internen Lösung, wenn die Spezialisten aus dem eigenen Haus selbst die Auswahl treffen, womit sie sich vergleichen lassen. Ebenso wichtig ist die Diskussion im Team, welche Informationen geholfen hätten, frühzeitig den Erfolg oder Misserfolg einer Maßnahme zu erkennen. Hier sollte der Schwerpunkt in der Entwicklung von Ansätzen zum Performancemanagement liegen, denn diese Ansätze sind unmittelbar entscheidungs- und handlungsrelevant.

Wer trotzdem einen sinnvollen Vergleich seines Ansatzes zum Performancemanagement anstrebt, sollte das im Sommer letzten Jahres vorgestellte Assess-

ment-Instrument M3 Maturity Mapper des Branchenverbands AMEC ausprobieren. AMEC hat mit dem Maturity Mapper ein Instrument entwickelt, mit dem Kommunikatoren den Reifegrad ihrer Messung und Evaluation selbst einschätzen können. Bereits 200 Unternehmen und Agenturen haben teilgenommen, und nach Ausfüllen des Fragebogens gibt es konkrete Tipps, wie sich das teilnehmende Unternehmen bei Reporting, Planning, und der Messung von Impact konkret verbessern könnte (<https://m3.amecorg.com/>).

**Mut zur Transparenz:
Den eigenen Wertbeitrag
deutlich machen**

Die Herausforderungen an das Performancemanagement sind für die interne Kommunikation in den letzten Jahren immer höher geworden. In Zeiten häufiger Strategiewechsel und großer agiler Projekte werden Zielgrößen für die Kommunikation weder bekanntgegeben noch vorgegeben. Hier muss konzeptionelle Vorarbeit geleistet werden, um überhaupt zu sinnvollen Kennzahlen zu gelangen.

Wie also vorgehen, wenn beispielsweise der Arbeitsauftrag des Strategie-

Pragmatischer Ansatz

Planung und Vorbereitung

- Definieren Sie gemeinsam mit Ihren Auftraggebern, wie Erfolg für Ihre interne Kampagne genau aussieht
- Erfragen Sie dabei, welche Änderung in Wissen, Einstellung und Verhalten erzielt werden soll
- Nutzen Sie diese Informationen, um eine Messstrategie zu entwickeln
- Testen Sie die Varianten der Kampagne vorab, nutzen Sie Online-Fokusgruppen oder interne Social-Media-Kanäle

Quelle: R.A.T.E. GmbH

Durchführung und Steuerung

- Erheben Sie eine Baseline vor dem Start, um die Wirkung Ihrer Kampagne zeigen zu können
- Nutzen Sie kurze Pulse-Surveys, um regelmäßig zu tracken, ob Ihre Kampagne die gewünschte Wirkung erzielt
- Offene Fragen bei Townhall-Events, Apps wie Pigeonhole, Fokusgruppen – nutzen Sie jede Möglichkeit, um die Effekte Ihrer Kampagne zu verstehen

Evaluation

- Bereiten Sie zur Evaluation alles auf, was handlungsleitend für weitere Entscheidungen ist
- Ordnen Sie die Ergebnisse für Entscheider auf Basis Ihrer Erfahrungen ein – was war zu erwarten, was lief besser, was schlechter (internes Benchmarking)
- Diskutieren Sie die Ergebnisse zeitnah, und geben Sie konkrete Empfehlungen für weitere Maßnahmen

projekts zum Kulturwandel an die Kommunikationsabteilung am Ende des Projekts zur Strategiefindung immer noch keine konkreten Anhaltspunkte beinhaltet, wie erfolgreiche Kommunikation aussehen könnte? Die umfangreichen Messmodelle der Fachverbände zum Kommunikations-Controlling sehen jedenfalls das Ideal einer von Anfang bis Ende formalisierten Planung vor. Es wird eine durchgehende Verknüpfung von Unternehmensstrategie, Kommunikationsstrategie und den einzelnen Maßnahmen gefordert, so dass bei jeder Kommunikationsaktivität klar ist, auf welches Unternehmensziel sie einzahlt. Diese Verknüpfung ist in der Praxis jedoch sehr schwer zu erreichen.

Aus dieser Not kann aber auch eine Tugend werden. Die Kommunikationsabteilung kann das Fehlen klarer Zielvorgaben als Einladung betrachten, mit dem Management und anderen Fachabteilungen in einen Dialog über die Unterstützungsfunktion von Kommunikation zu treten und gemeinsam zu entwickeln, wie ein gelungener Beitrag der Kommunikation jeweils aussehen sollte. Im vorangegangenen Beispiel bedeutet es, dass die Kommunikationsabteilung dem Strategieprojekt die Frage stellen muss, wie Mitarbeiter sich nach dem Kulturwandel anders verhalten sollen, welche Einstellungen sie idealerweise ändern sollen. Nur wenn diese Fragen gemeinsam beantwortet werden, lässt sich ein zielgerichtetes Messkonzept entwickeln.

Ein weiteres Beispiel: Themen wie Employer Branding berühren KPIs, die sowohl für HR als auch für die interne Kommunikation relevant sind – dennoch gibt es meist keine ineinandergreifenden Zielvorgaben. Für die Personal- und die Kommunikationsseite kann ein deutlicher Mehrwert entstehen, wenn gemeinsam an einer integrierten Sicht auf das Thema gearbeitet wird – welcher Content ist spannend? Welche Kanäle verbreiten die Botschaft am besten? Welche Mitarbeiter betätigen sich schon heute als Influencer auf externen Social-Media-Kanälen und beeinflussen dort nicht nur externe Zielgruppen, sondern auch die eigenen Kollegen? Gemeinsam

kann festgelegt werden, was wann gemessen werden soll.

Fehlerkultur: Lernen setzt eine offene Diskussion über Fehler voraus

Die klare Empfehlung lautet daher: Kommunikatoren sollten sich die Zeit nehmen, den Wertbeitrag ihrer Aktivitäten herauszuarbeiten und abzustimmen. Der Prozess sollte im eigenen Team beginnen und dann mit den wichtigsten funktionalen Bereichen des Unternehmens weitergeführt werden. Das spätere Interesse an Messergebnissen steigt immens, wenn die KPIs gemeinsam festgelegt wurden und auch für alle Beteiligten in der täglichen Arbeit nutzbar sind.

Bevor ein solches Projekt startet, sollte sich die Kommunikationsabteilung jedoch noch die Frage nach der eigenen Fehlerkultur stellen. Kommunikatoren haben häufig selbst kein großes Interesse daran, ihre Arbeit messbar machen zu lassen. Denn zum Steuern und zum Controlling gehört eben auch die Auseinandersetzung mit Maßnahmen, die hinter den Erwartungen zurückbleiben. Nicht jedes Projekt ist ein großer Erfolg. Fehler werden in deutschen Unternehmen jedoch noch wenig diskutiert. „Kreativität ist subjektiv. Wir sind so lange sicher gegen Kritik geschützt, solange wir den Geschmack der Chefetage treffen“, sagen Kommunikationsmanager hinter vorgehaltener Hand. „Zahlen und Fakten erscheinen hingegen hart und objektiv – und machen die eigene Arbeit angreifbar.“

Messung und Evaluation sollen die Arbeit erleichtern, nicht verzögern

Besteht hingegen eine wirkliche Bereitschaft dazu, mit Daten und Fakten die interne Kommunikation zu verbessern, kann schon in kleinen Schritten viel bewirkt werden. Dabei gilt: Kommunikatoren verfügen meist über ein ausgeprägtes und sehr gutes Verständnis davon, welche Inhalte im Unternehmen und extern gut ankommen. Wenn Messung und Eva-

luation Kommunikatoren dabei unterstützt, dieses Verständnis zu entwickeln und zu vertiefen, um es dem Topmanagement nahebringen zu können, wird es im Team gut aufgenommen werden.

Konkret bedeutet das: Vor dem Start einer Kommunikationsmaßnahme können halbstrukturierte Interviews oder Fokusgruppen genaueren Aufschluss darüber geben, wie Mitarbeiter reagieren. Ad-hoc Befragungen, beispielsweise über Online-Fokus-Gruppen oder Pulse Surveys, bei heiklen Themen eventuell auch über anonyme Umfragen (z.B. über die App Pigeonhole), können helfen, den Content vor und während einer Kampagne sinnvoll auszusteuern. Auch die Evaluation von Wirksamkeit braucht nicht notwendigerweise umfangreiche Fragebögen. Hier lohnt es sich, gemeinsam mit Fachabteilungen wie HR und IT vor Start der Kampagne zu überlegen, welches Verhalten die Kampagne genau fördern soll. Wenn Mitarbeiter agiler arbeiten sollen, wie sähe das aus? Welche Systeme sollten genutzt werden? Wie würde sich der Arbeitsalltag ändern. Das Tracken von Zugriffszahlen auf ihr neues IT-System zum agilen Projektmanagement und drei bis vier sinnvoll überlegte Fragen zur Änderung des Mindsets können zur Evaluation bereits wichtige Hinweise geben.

Die Projekterfahrung zum Performancemanagement zeigt, dass immer noch die unvergessenen Worte von Filmregisseur Billy Wilder gelten: „Ich habe zehn Gebote. Die ersten neun lauten: Du sollst nicht langweilen.“ Nur wenn Kommunikatoren den unmittelbaren Nutzen von Messung und Evaluation sehen, um die interne Kommunikation zu verbessern, sind Ehrgeiz und Interesse geweckt.

Anita Kluck ist Corporate Development & Senior Project Manager, Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der R.A.T.E. GmbH, Frankfurt am Main

Weitere Informationen erhalten Sie unter: verlag@kommunikationsmanager.com

Beispielkampagne Zielgruppe 1

Aktivitäten	Reichweite	Interaktion
Gesamt (alle Kanäle)	29  niedriger	 niedriger
E-Mail	11  wie erwartet	geöffnete E-Mails 122.169 (Durchschnitt) 123.114  niedriger Clickthroughs 4.827 (Durchschnitt) 13.489
Intranet-Seiten	2  niedriger	Pageviews 664 (Durchschnitt) 4.954  wie erwartet Ansichtszeit 362 (Durchschnitt) 319 – in Minuten
Facebook Workplace	15  wie erwartet	gesehen 3.637 (Durchschnitt) 3.432  wie erwartet Kommentare 82 (gesamt) 81
Webinar	1  niedriger	Teilnehmer 1.817 (gesamt) 3.800  wie erwartet Ansichtszeit 59 (Durchschnitt) 60

Hier können Sie ablesen, wie gut die Aktivitäten dieser Kampagne gegenüber vergleichbaren Aktivitäten der Vergangenheit abschneiden.



Quelle: R.A.T.E. GmbH

IMPRESSUM

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing

HERAUSGEBER Dr. Gero Kalt / Dr. Rainer Mathes

REDAKTION Dr. Thomas Hartmann (verantwortlich) /
redaktion@kommunikationsmanager.com

ART DIRECTOR Rodolfo Fischer Lückert / art@kommunikationsmanager.com

LEKTORAT Anna-Luise Knetsch / F.A.Z.-Institut GmbH

VERLAG F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH,
Frankenallee 71–81 / 60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dr. Gero Kalt / Hannes Ludwig

PROJEKTMANAGEMENT / ANZEIGEN

Angela Markovic (Leiterin Marketing) / Telefon: (069) 75 91-11 33 /
anzeigen@kommunikationsmanager.com
Katharina Kröner (Manager Kommunikation / Vertrieb), Barbara Schulik (Manager
Marketing / Vertrieb) / Telefon: (069) 75 91-30 83 / anzeigen@kommunikationsmanager.com
DRUCK / VERARBEITUNG Zarbock GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main /
www.zarbock.de

LITHOS SatzKontor GmbH / Obertshausen / www.satzkontor.de

INTERNET www.kommunikationsmanager.com

ABONNEMENT Bezugspreis für das Jahresabonnement: 60,– Euro, Erscheinungsweise:
vierteljährlich; Bestellung und Service / verlag@kommunikationsmanager.com

ISSN 2512-0271