

Werttreiber, Value Links und Key Performance Indicators der internen Kommunikation

Redakteur: Dr. Jan Sass

Experten: Ludwig Schönefeld
Horst Pütz
Dr. Reimer Stobbe

Stand: 22. Februar 2007

1. Die interne Kommunikation in der Strategy Map des Unternehmens

Treiber für den Unternehmenserfolg sind in der Lern- und Entwicklungsperspektive der generischen Strategy Map drei immaterielle Werte: das Humankapital, das Informationskapital und das Organisationskapital. Humankapital ist wesentlich definiert durch die Fähigkeiten, das Wissen und die Motivation der Mitarbeiter. Das Informationskapital wird nach Kaplan/Norton dargestellt durch IT-Systeme, Datenbanken, Bibliotheken, Netzwerke sowie eine entsprechende Anwendungskompetenz, die diese Instrumente für das Unternehmen nutzbar macht. Das Organisationskapital beschreibt die Fähigkeit der Organisation, den für die Umsetzung der Unternehmensstrategie erforderlichen Veränderungsprozess zu mobilisieren und aufrecht zu erhalten. Dem Organisationskapital zugeordnet sind in der Strategy Map die Dimensionen Kultur, Führung, Ausrichtung und Teamwork.

Die Balanced Scorecard bildet üblicherweise Zielsysteme mit zeitlich beschränktem Horizont ab. Diese individuellen und wechselnden Zielsysteme sind in der generischen Strategy Map ausdrücklich nicht gemeint. Hier zählen die Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive in die Ziele der internen Prozessperspektive ein. Diese sind unterschieden in Produktions- und Logistikprozesse, Kundenmanagementprozesse, Innovationsprozesse sowie die Erfüllung vorgeschriebener gesetzlicher/sozialer Prozesse. Die Messgrößen der Lern- und Entwicklungsperspektive werden von Kaplan/Norton als wichtige „Vorlaufindikatoren“ für die Umsetzung der Strategie bezeichnet. Sie repräsentieren die strategierelevanten immateriellen Vermögenswerte des Unternehmens, die „durch ihre Ausrichtung an der Strategie Wert schöpfen“.

Ein hoher Anteil der von Kaplan/Norton aufgeführten Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive verweist explizit auf interne Kommunikation als Werttreiber. Wesentliche Bedeutung haben dabei das Organisations- und das Humankapital. Die Werttreiber der internen Kommunikation sind dementsprechend in Abgrenzung bzw. in Anlehnung an die von Kaplan/Norton als

Berufsverband
Öffentlichkeitsarbeit

ANSCHRIFT
Unter den Eichen 128
D-12203 Berlin

TELEFON
(030) 80 40 97 33

E-MAIL
info@dprg.de

INTERNET
<http://www.dprg.de>

BANKVERBINDUNG
Dresdner Bank
BLZ 370 800 40
Nr. 258 206 500

Postbank Köln
BLZ 370 100 50
Nr. 181 360 503

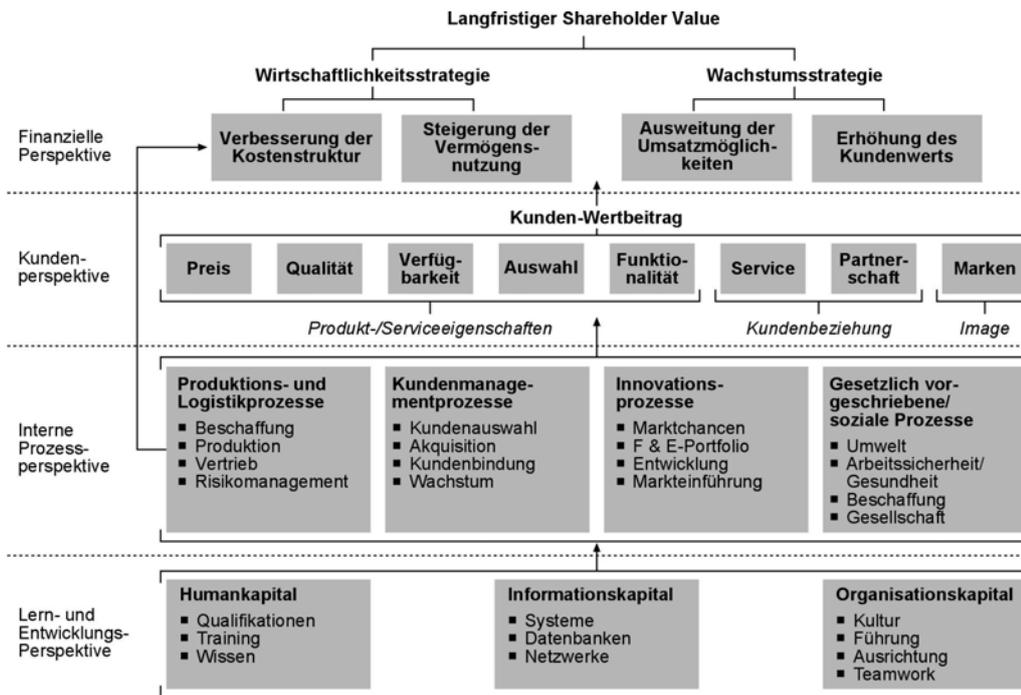
UST-ID-Nr.
DE 812425987

SWIFT-BIC
DRES DE FF 383

IBAN
DE85 3708 0040 0258
206500

praxistypisch identifizierten Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive zu definieren.

Generische Strategy Map des Unternehmens



(nach Kaplan/Norton 2004)

2. Werttreiber und Value Links

Das Ziel interner Kommunikation besteht darin, die Einstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Hinblick auf Vision, Mission und Strategie der Organisation zu beeinflussen und das dazu notwendige Wissen bereit zu stellen.

Konkrete Aufgaben sind, die Anforderungen des Unternehmens an Leistungen und Verhalten der Mitarbeiter zu vermitteln sowie die zur Erreichung dieser Erwartungen notwendigen Kenntnisse über kulturelle Werte (z. B. offene Kommunikation), Einstellungen (z. B. Umgang mit internen/externen Kunden), Prozesse und Schnittstellen kontinuierlich zu kommunizieren.

Mit diesen Zielsetzungen trägt interne Kommunikation im Zusammenspiel mit der Führungskräftekommunikation dazu bei, die „strategische Bereitschaft“ der immateriellen Vermögenswerte im Hinblick auf die Umsetzung der Gesamt-

strategie herzustellen. Bezogen auf die Strategy Map unterstützt die interne Kommunikation somit die Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive als auch jene der übergeordneten Prozessperspektive des Unternehmens.

3. KPI der internen Kommunikation

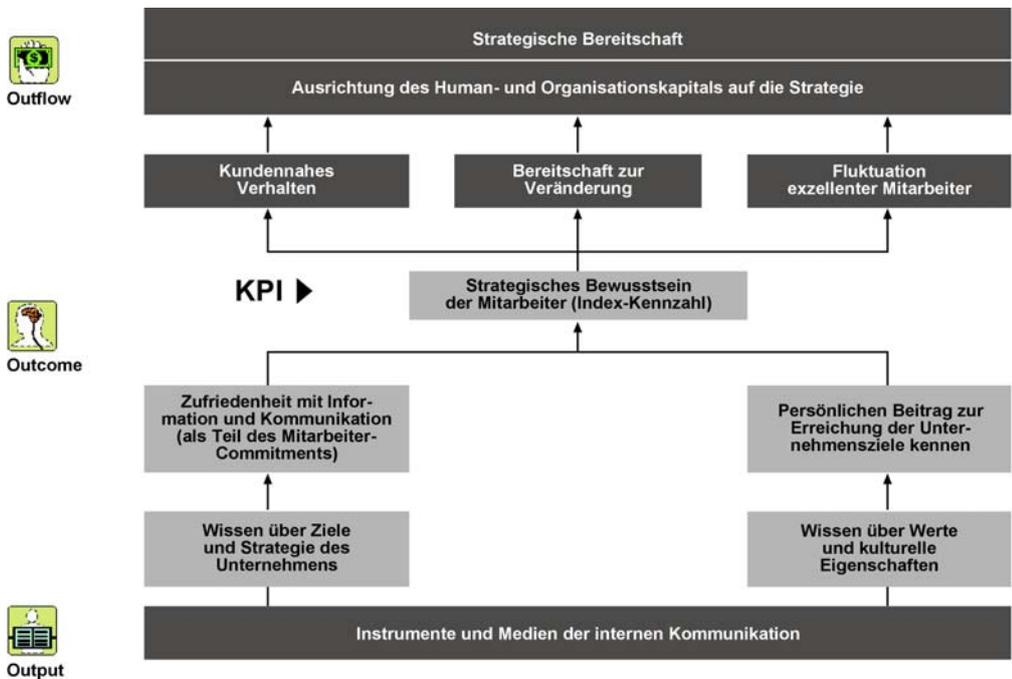
Kaplan/Norton haben bei der Entwicklung der generischen Strategy Map hunderte Balanced Scorecards gesichtet, die in der Unternehmenspraxis verwendet worden sind. Die nachfolgend aufgeführten KPIs und Kennzahlen-Kandidaten der Kommunikation orientieren sich an denjenigen Zielen der Lern- und Entwicklungsperspektive, die nach den empirischen Befunden von Kaplan/Norton besonders häufig im Zielsystem von Organisationen auftauchen und die darüber hinaus zu ihrer Erreichung Kommunikation benötigen. Von diesen kommunikationsrelevanten und weit verbreiteten Zielen der Lern- und Entwicklungsperspektive sowie den ihnen zuzuordnenden Werttreibern werden nachfolgend KPIs für Kommunikation abgeleitet.

Eine wesentliche Prämisse aller Werttreiber in der rechten Tabellenspalte ist, dass sie überwiegend oder maßgeblich durch die interne Kommunikation bestimmt werden. Sie sind zudem immer auf Teilaspekte von Unternehmenszielen bezogen. Beispiele: „Führungspersönlichkeiten aufbauen“ betrifft u. a. auch die (HR-)Planung des Aufbaus von Praxiswissen und die schrittweise Ausweitung ihres Verantwortungsbereichs, „Veränderungsbereitschaft schaffen“ betrifft u. a. auch das Management von Wissenssystemen oder die systematische Verbindung von Zielen mit Anreizen im Unternehmen. Auf die Werttreiber wirken die Instrumente und Medien der internen Kommunikation mit ihren Erfolgsfaktoren und -messungen ein.

Werttreiber und KPIs der internen Kommunikation

Praxistypische und kommunikationsrelevante Unternehmensziele in der Lern- und Entwicklungsperspektive (nach Kaplan/Norton)	Vorgeschlagene KPIs für interne Kommunikation (Messung über Index-Kennzahlen)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Führungspersönlichkeiten aufbauen“ ▪ „Kommunikation als Führungsaufgabe verankern“ ▪ „Wissen teilen“ 	(1) Informations- und Kommunikationsverhalten von Führungskräften
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Das Personal auf die Strategie ausrichten“ ▪ „Vision, Mission und Kernwerte verstehen und internalisieren“ 	(2) Strategisches Bewusstsein der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Veränderungsbereitschaft schaffen“ ▪ „Kultur des Wandels und der Befähigung fördern“ ▪ „Kreativität und Innovation erhöhen“ ▪ „Strategische Mitarbeiterkompetenzen entwickeln“ 	(3) Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Mitarbeiter auf den Kunden fokussieren“ ▪ „Kundenzentriertes Verhalten entwickeln“ 	(4) Kundennähe der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Offen kommunizieren“ ▪ „Mitarbeitermotivation erhöhen“ ▪ „Mitarbeiterkommunikation verbessern“ 	(5) Zufriedenheit mit Information und Kommunikation (als zurechenbarer Anteil des Mitarbeiter-Commitments)
<ul style="list-style-type: none"> • „Exzellente Mitarbeiter anziehen und binden“ 	(6) Fluktuationsquote bei qualifizierten Mitarbeitern

Werttreiber, Value Links und KPIs der internen Kommunikation



(Lautenbach/Sass 2006)

Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft e. V. (DPRG)

Kontakt: Dr. Jan Sass (sass@lautenbachsass.de), Ludwig Schönefeld (ludwig.schoenefeld@hoerbiger.com),
Horst Pütz (h.puetz@icom-media.de), Dr. Reimer Stobbe (rstobbe@munichre.com)

Download und Diskussion: www.communicationcontrolling.de