

Internationaler Controller Verein e.V.
Fachkreis Kommunikations-Controlling

Impulspapier Strategie und Praxis im Kommunikations- Controlling

Praxisbeispiel Bundesagentur für Arbeit

Carsten H. Heller, Katharina Melz, Walter Schmidt, Christopher Storck, Carsten Tessmer
März 2012



Internationaler
Controller Verein

www.controllerverein.de

Impressum

Dieses Impulspapier ist ein Ergebnis der Mikroarbeitsgruppe Strategie und Praxis des Fachkreises Kommunikations-Controlling. Es repräsentiert ausschließlich die Meinung des Fachkreises und stellt nicht die Position des Vereins dar.

Ansprechpartner:

Dr. Reimer Stobbe, Leiter des Fachkreises
E-Mail: r.stobbe@controllerverein.de

Fachkreis Kommunikations-Controlling
Internationaler Controller Verein eV (ICV), Leutstettener Str. 2, D-82116 Gauting
Tel.: +49 (089) 89 31 34 – 0, Fax: +49 (089) 89 31 34 – 31
E-Mail: verein@controllerverein.com, Internet: <http://www.controllerverein.de>

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Praxisbeispiel Bundesagentur für Arbeit	8
2.1	Wie war die Ausgangssituation?	8
2.2	Welche kommunikativen Wirkungen hat die BA bisher gemessen und wie hat sie das getan?	9
2.3	Was hat die BA unternommen?	9
2.4	Das vorläufige Strategische Haus „Bundesagentur für Arbeit“	12
2.5	Was haben wir erreicht?	18
2.6	Was haben wir noch vor uns?.....	18
2.7	Was haben wir gelernt?	19
3	Grundsätzliche Probleme und „Fettnäpfchen“	20
4	Ausblick	24
5	Thesen zur Diskussion	26
	Literaturverzeichnis	27
	Über den Fachkreis	28

1. Einleitung

Das vorliegende Impulspapier eröffnet eine Reihe von Berichten über die Einführung des Grundmodells Kommunikations-Controlling des Internationalen Controller-Vereins (ICV) in die Unternehmenspraxis. Zentrale Forderung dieses Modells ist die Integration der institutionalisierten Kommunikation in den Strategie-Prozess der Gesamtorganisation.

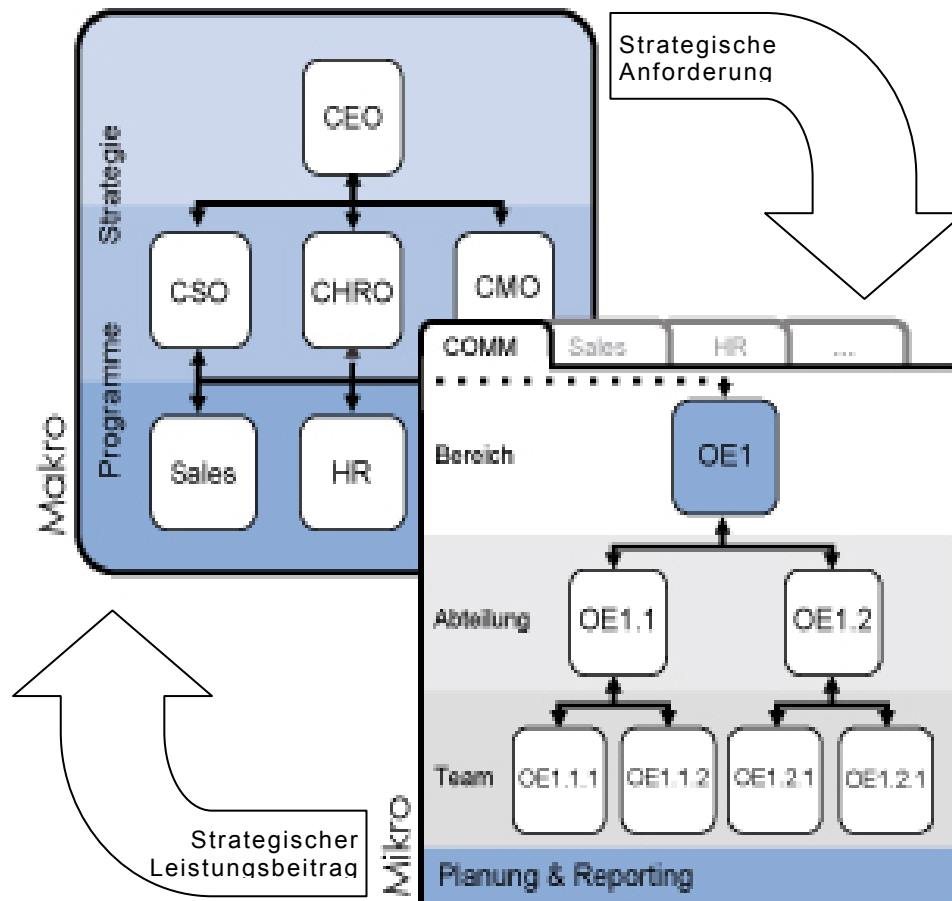


Abb. 1: Zielkaskade von Unternehmen und Kommunikation im ICV-Grundmodell

Schon 1996 hatten Robert S. Kaplan und David P. Norton mit der Balanced Scorecard einen Weg gewiesen, wie Unternehmen ihre Strategien in konkretes Handeln übersetzen können. Strategie wurde als die Kunst erkennbar, eine Gruppe von Menschen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und mit messbaren Zielen zu führen. Die ersten Versuche, den darin beschriebenen Managementansatz auf die Unternehmenskommunikation zu übertragen, wurden um die Jahrtausendwende bekannt. Seitdem ist mit dem „Kommunikations-Controlling“ eine Management-Disziplin entstanden, in der man inzwischen an zwei deutschen Universitäten einen Master-Abschluss erwerben kann.

In den Anfangsjahren wurde unter „Kommunikations-Controlling“ höchst Unterschiedliches verstanden. Die Bandbreite dessen, was man mit diesem Begriff belegte, reichte von einfachster Koordinationstätigkeit über Versuche, Medienberichterstattung monetär zu bewerten, bis hin zur Einbindung der Aktivitäten einer Kommunikationsabteilung in die erfolgreich umgesetzte Balanced Scorecard eines Unternehmens.

Inzwischen herrscht zumindest in Expertenkreisen hierzulande weitgehend Einigkeit darüber, was zu diesem Funktions-Controlling dazugehört und welche Prinzipien anzuwenden sind. Im Juni 2010 hat der Internationale Controller Verein eine 80 Seiten umfassende Richtlinie veröffentlicht, welchen Grundsätzen das Controlling der Kommunikation in und von Unternehmen folgen sollte. Und die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) hat dieses „Grundmodell für Kommunikations-Controlling“ in ihrem Geleitwort dazu begrüßt und anerkannt.

Diesem Modell des ICV liegt die DIN-Definition von Controlling zugrunde. Danach bezeichnet Controlling „den auf die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Management-Prozess der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, Planung und Steuerung eines Unternehmens (prozessuale Sichtweise). In diesem Führungsprozess sind die Controllerinnen und Controller Partner des Managements und nehmen in diesem Sinne eine Dienstleistungsfunktion wahr. Diese Funktion kann auch die Managerin bzw. der Manager in Personalunion ausüben. Wird die Führungstätigkeit zu komplex oder zu umfangreich, ist es zweckmäßig, die Controller-Funktion eigenständig zu betreiben“ (DIN SPEC 1086, S. 4).

Die proaktive Mitwirkung an der betriebswirtschaftlichen Zielfindung, d.h. an der Formulierung der Unternehmensziele und der strategischen Unternehmensplanung, unterscheidet das deutsche Controlling-Verständnis vom angloamerikanischen Konzept des *Management Accounting*. Es geht eben nicht nur darum, betriebswirtschaftliche Zahlen aufzubereiten und in Pläne zu fassen, sondern vielmehr darum, schon den Weg zu Entscheidungen transparent zu gestalten, deren Resultate später erfasst, analysiert und für neuerliche Entscheidungsprozesse nutzbar gemacht werden. Es geht um das Führen mit Zielen – und das ist mehr als das Führen mit Kennzahlen.

Das hat auch mit „Kontrolle“ zu tun. Jürgen Weber bezeichnet die „Vermeidung opportunistischen Verhaltens der Manager“ als elementaren Bestandteil der Dienstleistung, die der Controller für den Manager erbringt (Gabler Wirtschaftslexikon). Dabei ist Kontrolle im deutschen Controlling-Verständnis „nach vorne gerichtet“: Was müssen wir tun, um unsere Ziele zu erreichen? Tun wir dabei das Richtige? Und tun wir das Richtige richtig? Haben wir die passenden Indikatoren, um frühzeitig Abweichungen zu erkennen? Mit welchen Maßnahmen können wir die Zielerreichung auch unter veränderten Prämissen gewährleisten? Wann wird es erforderlich, über neue oder veränderte Ziele zu sprechen?

Um dieses Verständnis auch im Hinblick auf das Kommunikations-Controlling zu etablieren, haben DPRG und ICV gemeinsam mit dem Kommunikationsverband und dem Public Relations Verband Austria im Juli 2011 ein verbandsübergreifendes Positionspapier veröffentlicht. Das Papier formuliert praxisnahe Grundsätze, definiert zentrale Begriffe und fasst die Eckpunkte zusammen, die der ICV-Fachkreis „Kommunikations-Controlling“ und der DPRG-Arbeitskreis „Wertschöpfung durch Kommunikation“ seit 2008 gemeinsam erarbeitet haben. Es dokumentiert den Konsens, den die Berufsverbände der Controller und Kommunikatoren aufbauend auf dem ICV-Grundmodell erreicht haben, und zeigt beispielhaft, wie ein am Leistungsbeitrag der Funktion orientiertes Managementsystem implementiert werden kann.

Ausgangspunkt ist dabei stets die Frage, zu welchem Zweck kommuniziert wird. Die Antwort darauf steckt einen Handlungsraum ab, der das Spielfeld professioneller Kommunikation bestimmt: Jede Organisation braucht, um ihrem Zweck zu genügen, Mitwirkende: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, politische Akteure, etc. Ob diese Gruppen (Stakeholder)

gemeinsame Interessen mit einer Organisation erkennen und verfolgen, hängt davon ab, auf welchem Feld und in welchem Grad die unterschiedlichen Ziele der Beteiligten zusammengeführt werden können. Wer unterschiedliche Ziele zusammenführen will, braucht ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen. Vertrauen wächst aus Verlässlichkeit und Stabilität sozialer Beziehungen als Resultat kollektiver Wahrnehmung, die durch Austausch persönlicher und vermittelter Erfahrungen zwischen Organisation, Stakeholdern und Dritten im Zeitverlauf entsteht. Wenn wir das auf einen Begriff bringen wollen, sprechen wir von „Reputation“.

In der Reputation, also der Stabilität zieldienlichen Verhaltens der Stakeholder, zeigt sich auch der strategische Leistungsbeitrag der Kommunikation als Mittel zur Gestaltung sozialer Beziehungen. Reputationsmanagement ist daher mehr als die Summe von Marketing, Public und Investor Relations, Lobbying usw. Dafür sind alle Mitarbeiter verantwortlich: jeder als „Macher“, die Führungskräfte als „Kümmerer“ und letztlich der Vorstand, der Leitziel und Strategie bestimmt.

Die Kommunikationsabteilung erzeugt und bewahrt die Reputation folglich nicht selbst. Sie ist *Dienstleister für die Führungskräfte*. Liegt es doch in deren Verantwortung, dafür zu sorgen, dass alle Organisationsmitglieder ihre Aufgaben bei der Gestaltung stabiler sozialer Beziehungen sowohl effizient als auch wirkungsvoll erfüllen können. Daraus ergibt sich der Auftrag an die Fachabteilung für Unternehmenskommunikation, die Führungskräfte auf die damit verbundenen Kommunikationsanforderungen vorzubereiten, in der Entscheidungsfindung zu beraten und bei der operativen Umsetzung zu unterstützen.

So verstandenes Reputationsmanagement erfordert zielgerichtete Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinweg. Den entsprechenden Führungsprozess gestaltet das Kommunikations-Controlling in der Partnerschaft von Management und Controller-Service. Dazu gehört, die Unternehmensstrategie in Reputationsziele zu übersetzen, die Arbeit daran in Projekten zu organisieren, deren Fortschritt zu verfolgen, die erzielten Ergebnisse auszuwerten und zwecks weiterer Entscheidungsfindung zu berichten.

Mit der Einigung auf diese Definition hat die letzte Etappe auf dem Weg zu akzeptierten Standards für das Kommunikations-Controlling begonnen. Die im Positionspapier von 2011 enthaltenen Fallbeispiele dokumentieren, dass die junge Managementdisziplin in der Unternehmenspraxis angekommen ist. Allerdings werden die geschaffenen Grundlagen erst von einer Avantgarde systematisch zur Anwendung gebracht. Dazu zählen Unternehmen wie die Commerzbank, Siemens oder die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Jetzt geht es darum, Organisationen in der Breite dafür zu gewinnen, die Potenziale auszuschöpfen, die in der Verbindung von strategischer Führung und Kommunikation liegen.

Zu diesem Zweck hat der Fachkreis Kommunikations-Controlling 2010 die Mikroarbeitsgruppe „Strategie & Praxis“ eingesetzt. Diese lädt Organisationen mit und ohne Gewinnabsicht ein, das Grundmodell Kommunikations-Controlling mit Unterstützung von Dr. Walter Schmidt und Dr. Christopher Storck zur Anwendung zu bringen. Als Gegenleistung dokumentieren die Teilnehmer den Verlauf und die Ergebnisse ihres Projekts – um zu demonstrieren, dass Kommunikations-Controlling in der Unternehmenswirklichkeit funktioniert und um die Erfahrungen, die bei der Einführung gesammelt wurden, für die Mitglieder des ICV zugänglich zu machen.

Mit dem Bericht der Bundesagentur für Arbeit (BA) liegt das erste dieser Impulspapiere vor. Inhaltlich konzentriert sich das Auftaktpapier auf die ersten beiden Prozessschritte: die Mitwirkung der Unternehmensfunktion Kommunikation an der Formulierung der BA-Strategie sowie deren Übersetzung in kommunikative Leistungsbeiträge. Ziel ist es, mit weiteren Impulspapieren das gesamte Grundmodell anhand praktischer Beispiele abzubilden.

2. Praxisbeispiel Bundesagentur für Arbeit

2.1 *Wie war die Ausgangssituation?*

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) befindet sich seit 2004 in einem umfangreichen Reformprozess. Die Reform der BA zum modernen Dienstleister erfolgt in drei Phasen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Ausgehend von der Neugestaltung der Prozesse, wurde in der letzten Phase der Strategieprozess initiiert, um die strategische Richtung der BA über das Jahr 2012 hinaus festzulegen.

Dabei war eine übergreifende Kommunikationsstrategie für die Gesamtorganisation, die an die Unternehmensstrategie und an die geschäftspolitischen Ziele der BA angebunden wäre, nicht vorhanden. Auch im aufgesetzten Strategieprozess wurde die Kommunikation zunächst nicht mit einbezogen. Die Marke BA – als grundlegende Charakterisierung der Organisation mit Blick auf den Arbeitsmarkt – war nicht definiert. Attribute, die sich die Organisation bis dato selbst zugeschrieben hatte, waren: kundennah und bedarfsorientiert, kompetent, zeitgemäß und partnerschaftlich.

Da eine grundlegende Kommunikationsstrategie fehlte, war der Beitrag der institutionalisierten Kommunikation zu den geschäftspolitischen Zielen der BA nur schwer nachweisbar. Aus historischen Gründen war die institutionalisierte Kommunikation zentral in zwei Bereiche gegliedert: in a) die Abteilung Marketing im Geschäftsbereich Spezifische Produkt- und Programmentwicklung und b) den Bereich Presse als Stabsstelle beim Vorstandsvorsitzenden.

Ausgangspunkt der Initiative für den Aufbau eines Kommunikations-Controllings war der zunehmende Rechtfertigungsdruck, unter den die Marketingabteilung im Rahmen von Budgetverhandlungen geriet.

Der Marketingbereich hatte bereits erste Kommunikationsziele definiert, die jedoch noch zu wenig in konkrete Handlungen überführt werden konnten. Das übergeordnete Kommunikationsziel bestand darin, „die BA als leistungs- und service-orientierten Dienstleister“ zu positionieren, der „für seine Kunden im Arbeitsmarkt agiert“. Als Zielgruppen der Kommunikation wurden unterschieden: Mitarbeiter, Kunden, Politik und Verbände.

In der Praxis wurden die für die Pressearbeit und das Marketing auf zentraler Ebene ausgesprochenen Anforderungen an die Kommunikationsarbeit nicht in messbare Ziele übersetzt, sodass diese in den Struktureinheiten auf regionaler und lokaler Ebene nicht nachgehalten werden konnten. Erschwerend kam hinzu, dass die institutionalisierte Kommunikation in der BA selbst bis dahin wenig als interner Dienstleister und Service-Partner wahrgenommen wurde. Eine strategische Bedeutung wurde ihr nicht zugesprochen, weshalb sie auch am übergeordneten Prozess der Strategiefindung für die BA nicht beteiligt war.

2.2 Welche kommunikativen Wirkungen hat die BA bisher gemessen und wie hat sie das getan?

Für die Erfolgsmessung und Evaluation kommunikativer Maßnahmen nutzt die BA seit vielen Jahren eine spezifische Kostenträgerrechnung. So trägt die Marketingabteilung die Verantwortung für ihr Budget und überwacht die Verwendung der Haushaltsmittel für die Kommunikationsaktivitäten. Das ermöglicht es, für wichtige Aktivitäten Ergebnisse und Aufwendungen konkret zuzuordnen. Damit ist eine Grundlage für ein wirkungsorientiertes Controlling gegeben. Das Portfolio der Methoden zur Wirkungsmessung umfasst:

- die Auswertung der Kundenzufriedenheit sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite
- die punktuelle Auswertung von Kampagnen, Messen und Events
- Nutzerstatistiken von Internet und Intranet
- Befragungen der Leser der BA-Kundenzeitschrift und der BA-Mitarbeiterzeitschrift
- Journalistenbefragungen
- Medienresonanzanalyse
- Testanrufe im Service-Center mit dem Ziel, die Dienstleistungsqualität für die Kunden zu überprüfen und weiter zu verbessern

Die verwendeten Analyseverfahren sind vorwiegend darauf ausgelegt, die kurzfristigen Effekte aufzuzeigen. Die Steuerung der Kommunikationsaktivitäten erfolgt in der Regel retrospektiv und nicht zukunftsgerichtet. Ein Zusammenhang zu finanzwirtschaftlichen Erfolgsgrößen wird nicht hergestellt. Bisher stehen der BA keine spezifischen Werkzeuge zur Verfügung, um einen Wertschöpfungsnachweis von Kommunikationsaktivitäten zu erbringen. Für die Steuerung der institutionalisierten Kommunikation werden noch zu wenige Instrumente genutzt, die für die Performancebeurteilung unmittelbar geeignet sind und eine prinzipielle Anbindung an das Controlling der BA insgesamt ermöglichen. Erkenntnisse aus der bisherigen Erfolgsmessung wurden nicht für die Weiterentwicklung der Strategie verwertet, sondern nur vereinzelt aufgenommen. Folglich fehlte eine ausreichende Grundlage, um die strategische Wirkung von Presse- und Marketingaktivitäten transparent darzustellen. Die Kommunikationsleistung im Sinne des Beitrags zur Erreichung der geschäftspolitischen Ziele sowie zur Steigerung und zum Schutz der Reputation der BA war auf dieser Grundlage nicht nachweisbar.

Angesichts dieser Ausgangslage setzte sich 2009 im Marketingbereich die Erkenntnis durch, dass es künftig notwendig ist, eine Kommunikationsstrategie mit dem Ziel zu entwickeln, konkrete Leistungsbeiträge zur Erreichung der Geschäftsziele der BA zu vereinbaren und messbar zu erbringen. Vom Anspruch getrieben, die Kommunikation als strategisches Führungsinstrument zu positionieren und einen Kommunikations-Controller-Service als Berater des Managements zu etablieren, galt es, eine Strategie für wertschöpfendes kommunikatives Handeln zu erarbeiten, den Markenkern der BA zu definieren und das daraus zu entwickelnde Markenbild nach innen und außen zu kommunizieren.

2.3 Was hat die BA unternommen?

Der Strategieentwicklungsprozess des Marketingbereichs begann Ende 2010. Nach gründlicher Vorbereitung in Zusammenarbeit mit dem Fachkreis Kommunikations-Controlling des ICV wurde 2011 eine zweitägige Klausurtagung durchgeführt. Gemeinsam sollte die

grundlegende Ausrichtung der Marketingstrategie für die BA erarbeitet werden. Diese Zielsetzung war insofern ambitioniert, als dafür ein Auftrag des Vorstands noch nicht vorlag.

Wichtigste Aufgabe der Strategieklausur war es, ein Bild für die BA im Jahr 2020 zu beschreiben, das die strategischen Handlungsfelder sowie die relevanten Zielgruppen aus Marketingsicht definiert. Dieses Bild sollte auch eine Antwort auf die Frage liefern, welche Erwartungen die relevanten Interessengruppen mit der BA verbinden können.

Als relevante Interessengruppen der BA wurden definiert:

- Erwerbspersonenpotential (EPP 10-67+)
- Arbeitgeber
- Mitarbeiter
- öffentliche Institutionen
- Presse/Medien
- nationale/internationale Kooperationspartner

Bei der Benennung der relevanten Interessengruppen waren folgende Fragestellungen handlungsleitend:

- Wer muss was tun oder lassen, damit die BA ihre Mission erfüllen kann?
- Welche gemeinsamen Interessen muss die BA mit diesen Interessengruppen entwickeln?
- Was kann die BA gemeinsam mit der jeweiligen Interessengruppe tun? Welche Handlungsinitiativen lassen sich daraus für die strategischen Themen der BA ableiten?

Die Diskussion im Rahmen des Workshops beruhte auf folgenden Grundlagen:

- a) Handlungsrahmen der BA auf Grundlage des gesetzlichen Auftrages (Quelle: Sozialgesetzbuch II und III)
- b) Betrachtung der wesentlichen Zukunftstrends, die den Arbeitsmarkt in Deutschland bis zum Jahr 2020 beeinflussen werden (Quellen: die Publikation „Perspektive 2025“ der BA, Forschungsergebnisse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), BA-interne Thesenpapiere)
- c) Formuliertes Ziel des BA-Vorstands für die kommenden zwei Jahre (Quellen: Vorstandbriefe, Aussagen auf Regionaltagungen)

Auf dieser Basis wurde ein vorläufiges Leitbild der BA für das Jahr 2020 entwickelt: **„Wir sind der Berater rund um das Thema Arbeit“**

Ein Leitbild beschreibt, wie eine Organisation von ihren Stakeholdern wahrgenommen werden will, weil sie sich davon kooperatives Verhalten seitens dieser Gruppen verspricht. Die Beteiligten prägen diese Vision mit – durch ihre Werte und durch ihre persönlichen oder vermittelten Erlebnisse im Umgang mit der Organisation. Bilder haben gegenüber Zielen den Vorteil der Beständigkeit. Ziele werden obsolet, wenn sie erreicht sind. Dann kann eine Vision helfen, neue Ziele zu formulieren. Voraussetzung dafür ist, dass das Leitbild auf einer tragenden Idee beruht, die den Menschen das Gefühl sinnvoller Orientierung verleiht. Solch eine tragende Idee erwächst aus den Antworten auf drei Fragen:

- Woraus speist sich unsere Identität (Werte)?
- Wofür bzw. für wen arbeiten wir (Mission)?
- Was streben wir an (Vision)?

Die im Workshop formulierte vorläufige Vision der BA hat das Potenzial, in der Folgezeit zu einer tragenden Idee ausgebaut zu werden. Das erweitert die Grundlage für eine strategisch fundierte Kommunikations-Arbeit innerhalb der BA wie auch nach außen. Eine in diesem Rahmen organisierte breite Diskussion zu den obigen drei Fragen wäre für den Prozess äußerst hilfreich.

Die vorläufige Vision bildete den Ausgangspunkt für alle weiteren Arbeiten auf dem Weg zu einem integrierten Kommunikations-Controlling. Hierzu bediente sich die BA des Planungswerkzeugs „Strategisches Haus“ von Friedtag/Schmidt und nutzte dieses in der Folge auch für die Vermittlung an den Vorstand.

Das Strategische Haus hat sich als ideales Werkzeug für die Planung und Steuerung strategischer Kommunikation erwiesen. Es hilft nicht nur dabei, eine vermittelbare Strategie zu entwickeln, die den Interessen aller Kooperationspartner Rechnung trägt. Es ermöglicht darüber hinaus, im Rahmen der Mittelfristplanung die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation strategiefokussiert zu definieren, daraus konkrete Leistungsbeiträge abzuleiten und deren Umsetzung funktionsübergreifend zu organisieren.

Vor allem löst es ein Grundproblem, mit dem Kommunikationsmanager sich konfrontiert sahen, wenn sie Aktivitäten mit Hilfe der Balanced Scorecard (BSC) planen und steuern wollten: Der von Robert Kaplan und David Norton entwickelte Ansatz zielt darauf, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den im Strategieprozess erarbeiteten Perspektiven der relevanten Interessengruppen darzustellen.

Die Praktikabilität dieses weit verbreiteten Instruments für die Unternehmenskommunikation litt allerdings darunter, dass viele Anwender glaubten, sie müssten sich sklavisch an die vier idealtypischen Perspektiven Finanzen, Kunden, Interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung halten. Denn dann ließen sich Kooperationspartner wie zum Beispiel Nichtregierungsorganisationen, Politiker oder Lieferanten nicht einbinden. Hinzu kam das Problem, dass oft vielfältigere Bezüge zwischen Stakeholdergruppen und strategischen Aufgaben dargestellt werden müssen, als es die von Kaplan und Norton für diesen Zweck entwickelte Strategy Map erlaubt.

Das 2000 von Friedtag und Schmidt vorgestellte „Strategische Haus“ der BSC bietet eine Lösung für beide Probleme. Als ganzheitliches Zielsystem bietet es sowohl den strategischen Aufgaben als auch allen wichtigen Interessengruppen ein Dach und setzt beide Ebenen konkret in Beziehung zueinander, indem es die Strategie eines Unternehmens bzw. einer Institution in eine bildliche Sprache übersetzt.

Im „Dach“ des Hauses werden Leitbild, Leitziel und Leitkennzahl dargestellt. Sie lenken uns auf den Kern der Strategie-Umsetzung, auf den wir uns jetzt konzentrieren wollen. Die „Aufgänge“ bilden den thematischen Rahmen: Auf welche strategische Aufgabenfelder fokussieren wir uns, um das Leitziel zu realisieren. Dabei ist es hilfreich, für jedes Aufgabenfeld ein konkretes Ziel zu formulieren und eine Kennzahl, mit deren Hilfe wir feststellen wollen, ob wir unser Ziel erreicht haben. Die „Etagen“ bilden den Rahmen für die Einbindung der relevanten Interessengruppen in die Realisierung des Leitziels. Es werden jene Gebiete durch Ziel und Kennzahl beschrieben, auf denen wir gemeinsame Interessen entwickeln wollen, um daraus gemeinsame Handlungsinitiativen abzuleiten. An jedem Schnittpunkt von „Aufgängen“ und „Etagen“ entstehen auf diese Weise „Wohnungen“ für Aktionen der BA im Hinblick auf jeweils ein strategisches Aufgabenfeld und eine

Interessengruppe. Jede Aktion wird dabei sowohl auf das Ziel ausgerichtet, das für das Aufgabenfeld definiert wurde, als auch auf das für die Interessengruppe formulierte Ziel. Bildlich gesprochen laden wir dadurch alle Beteiligten ein, unser Haus gemeinsam zu beziehen und bedürfnisgerecht einzurichten.

Wir haben versucht, das Strategische Haus der BA so zu gestalten, dass alle Mitwirkenden die Zusammenhänge intuitiv für sich erschließen und ihren jeweiligen Alltags-Erlebnissen anpassen können. Es soll sie anregen, die „Wohnungen“ des Hauses zu entdecken, in denen sie „zu Hause“ sind. Sie sollen für „ihre“ Wohnungen nach Aktionen suchen, die ihren eigenen Beitrag zur Strategie darstellen. Und sie sollen bei aller Konzentration auf die eigenen Aktivitäten immer die strategischen Ziele und Kennzahlen der BA wiederfinden: das Leitziel und die Leitkennzahl, die Ziele und Kennzahlen für die strategischen Aufgabenfelder sowie die Ziele und Kennzahlen der Entwicklungsgebiete für gemeinsame Interessen zur Umsetzung der Strategie. Die Verbindung zur Strategie soll über alle Bereiche und Abteilungen sichtbar werden und gewahrt bleiben.

2.4 Das vorläufige Strategische Haus „Bundesagentur für Arbeit“

Die strategische Grundorientierung der BA setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

Leitbild

Das Leitbild für die BA wurde in einem Satz formuliert: „Wir sind der Berater rund um das Thema Arbeit“.

Leitziel

Das strategische Leitziel für die BA lautet: „Wir sichern ein selbstbestimmtes Arbeitsleben durch Eröffnung von beruflichen Perspektiven (für Arbeitnehmer) sowie durch die Beratung in allen Fragen des Personalmanagements (für Arbeitgeber).“

Leitkennzahl

Eine übergeordnete Kennzahl zu definieren, an der die Erreichung des Leitziels abzulesen ist, stellte eine große Herausforderung dar. Schließlich definierten wir einen Resonanz-Index, der die Zustimmung der Interessengruppen zum Leitziel abbilden und unter anderem aus dem Tracking des Vertrauens der Interessengruppen und der Bereitschaft zur Nutzung von BA-Angeboten durch Kunden und Nichtkunden bestehen soll.

Die strategischen Aufgabenfelder, also die Aufgänge im Strategischen Haus der BA, umreißen den Rahmen für die wesentlichen Aufgaben (Leistungen, Produkte, Veränderungen), denen sich die BA zur Erreichung des Leitziels in der nächsten, überschaubaren Zeit (3-5 Jahre) widmen muss.

Strategisches Haus "BA"

Strategisches Leitbild BA			
Wir sind der Berater rund um das Thema Arbeit			
strategisches Leitziel BA			
Wir sichern ein selbstbestimmtes Arbeitsleben			
Leit-Kennzahl BA			
[Resonanz-Index]			
Ziel	Professionelle Beratung ermöglichen	Beraterfunktion positiv annehmen	strategiegerechtes Kunden-Managementsystem
strategisches Aufgabenfeld	1 Instrumente & Prozesse neu ausrichten	2 Bewusstsein verändern	3 Infrastruktur aufbauen
Kennzahl	[% neu ausgerichteter Instrumente & Prozesse]	[% ungestützter Identifikation der BA mit Beratung]	[% Erfüllung der Anforderungsprofile]
Entwicklungsgebiet			
Sicherung eines selbstbestimmten Lebens	strategische Projekte:		
EPP 10-67+			
[Nutzungsgrad der BA-Angebote]		a ---	
verlässlicher Partner	g ---		b ---
[Nutzungsgrad der BA-Angebote]			
BA als präferierter Arbeitgeber			
Mitarbeiter	f ---		c ---
[Ranking "best place to work"]			
Akzeptanz als präferierter Kompetenzträger		e ---	d ---
öffentliche Institutionen			
KENZAHL			
positive konstruktive Berichterstattung			
Presse/Medien			
[Medienresonanz]			
Gemeinsame Unterstützung von Leitbild und Leitziel.			
nationale/internationale Kooperationspartner			
[# A-Partner]			

Quelle: Internes Arbeitspapier BA „Strategisches Haus BA“, Stand. 12.05.2011

Beispielhaft werden hier die Ergebnisse für die Interessengruppe Arbeitgeber und das strategische Aufgabenfeld 1 „Instrumente und Prozesse neu ausrichten“ aufgeführt: Das Ziel, auf das die Organisation bei der Interessengruppe Arbeitgeber in Zukunft einzahlen muss, ist die Akzeptanz der BA als ein verlässlicher und kompetenter Partner in allen Aufgaben des Personalmanagements, der sich dieser Aufgaben annimmt und sie bedarfsorientiert löst.

Die Kennzahl „Nutzungsgrad der BA-Angebote“ soll dabei den Zielerreichungsgrad für die Interessengruppe Arbeitgeber veranschaulichen. Das strategische Aufgabenfeld 1 hat die Zielsetzung, professionelle Beratung zu ermöglichen. Die BA soll sich darauf konzentrieren, Basisleistungen im Sinne der Kernaufgaben professionell zu erbringen – bei klarer Fokussierung auf Beratung. Darüber hinaus umfasst das Ziel den Anspruch, den Kundenbedarf umfassend zu decken. Das setzt voraus, die individuellen Anforderungen und nutzbaren/ausbaufähigen Potenziale der Arbeitnehmer in den unterschiedlichen Phasen des Erwerbslebens genauso zu berücksichtigen wie die Entwicklungsphasen der Unternehmen. Die Kennzahl „prozentueller Anteil der neu ausgerichteten Instrumente und Prozesse“ soll den Grad der Zielerreichung darstellen. Die strategiefokussierten Aktionen an den Schnittstellen von Aufgabenfeldern und Interessengruppen wurden in dieser Phase noch nicht bearbeitet.

Das Strategische Haus der BA wurde ausschließlich als Arbeitshypothese geschaffen, um daraus eine Kommunikationsstrategie ableiten zu können. Entsprechend dem ICV-Grundmodell sind wir davon ausgegangen, dass es erforderlich ist, eine klare Vorstellung von der Gesamtstrategie zu haben, von der die Entwicklung der Teilstrategie ausgeht. Für die Akzeptanz der Ergebnisse erwies sich dieses Herangehen als förderlich, da nicht der

Eindruck entstand, dass einige wenige Mitarbeiter des Marketingbereiches den Anspruch erhoben haben, die Vision für die BA im Alleingang formulieren zu wollen.

Im nächsten Schritt wurde jedes Element der Unternehmensstrategie in konkrete Anforderungen an die institutionalisierte Kommunikation übersetzt. So entstand das Strategische Haus „BA-Kommunikation“, das für die Bereiche Presse und Marketing handlungsleitend ist.

Strategisches Haus "BA-Kommunikation"

Gesamtverantwortlich: Carsten Heller

Leitbild

Wir schaffen eine starke Marke.

Leitziel

Unsere Kommunikation stärkt das Vertrauen in die BA.

Leitkennzahl

[Reputationsindex]

Ziel	Optimale Ausrichtung interner und externer Prozesse, Ressourcen und Kanäle.	Wir wollen den internen Interessengruppen Sinn und Vorteile der anstehenden Veränderung mitteilen.	Wir schaffen eine der Bedeutung am Markt angemessene starke Marke mit hoher Identifikationskraft und Reputation rund um das Thema Arbeit.
Strategisches Aufgabenfeld <i>Kennzahl</i>	Professionelle Prozesse & Strukturen <i>[% anforderungsgerechter Prozesse]</i>	Veränderungskommunikation <i>[# Employee Engagement Index]</i>	3 Corporate Branding <i>[% ungestützter Identifikation der BA mit Beratung]</i>
Entwicklungsgebiete			
Wir informieren Menschen zwischen 10-67+ über das Dienstleistungs- und Produktangebot der BA mit dem Ziel einen hohen Nutzungsgrad zu erreichen.	Die Kommunikationsaktivitäten der BA sind mit den einzelnen Fachabteilungen abgestimmt und synchronisiert und erzeugen Synergien. * Einführung einheitlicher Prozesse, Kommunikationsstrukturen und -kanäle, bedarfsgerechter Materialien, Tools und Trainings * Neuausrichtung der internen Kommunikation * Abstimmung mittelfristige Kommunikationsplanung (Marketing, Presse) für SGB III + II * Entwicklung einer stringenter Markenstruktur mit hohem Wiedererkennungswert <i>[% Mitzeichnungen der Geschäftsführer und des Vorstands]</i> <i>[% Zufriedenheit der Fachabteilungen und Führungskräfte mit der Unterstützung durch die Kommunikation]</i> <i>[Meilensteinplanung der Umsetzung]</i> <i>[Beratungsqualität]</i>	Die Mitarbeiter sind kompetente Berater. * Interne Kommunikationsmaßnahmen zur Begleitung des Changemanagements * Kommunikation des Leitbilds "Berater" * Corporate Behavior * eigenständiger Stellenwert der Berufsberatung <i>[% positive Selbstwahrnehmung als Berater]</i> <i>[Kundenzufriedenheit mit Beratungsleistung]</i> <i>[% Akzeptanz der "neuen" Inhalte bei MA]</i>	Die Kunden nehmen die BA als kompetenten Berater in allen Fragen, die das Arbeitsleben betreffen, wahr. <i>[Zielgerichtete Kommunikationsaktivitäten und Kampagnen für die Interessengruppe mit dem Fokus "Beratung"]</i> <i>[Markenbarometer (Wahrnehmung, Akzeptanz, Nutzung)]</i> <i>[Kundenzufriedenheitsindex]</i>
EPP 10-67+ <i>[Nutzungsgrad der BA-Angebote]</i>			
Wir fördern Akzeptanz und Nachfrage bei Arbeitgebern für die Angebote der BA im Bereich Personalmanagement mit dem Ziel, einen hohen Nutzungsgrad zu erreichen.	Die Kommunikationsaktivitäten der BA sind zwischen den Fachabteilungen abgestimmt und gewährleisten eine an den Bedürfnissen der Arbeitgebern ausgerichtete Ansprache. * Einführung einheitlicher Prozesse, Kommunikationsstrukturen und -kanäle, bedarfsgerechter Materialien, Tools und Trainings <i>[% Zufriedenheit der Fachabteilungen und Führungskräfte mit der Unterstützung durch die Kommunikation]</i>	Alle Mitarbeiter im Kundenkontakt mit Arbeitgebern verstehen sich als Berater * Interne Kommunikationsmaßnahmen zur Begleitung des Changemanagements * Kommunikation des Leitbilds "Berater & Vertriebsorientierung" * Corporate Behavior <i>[% Akzeptanz der "neuen" Inhalte bei MA]</i>	Wir sind für Arbeitgeber erster Ansprechpartner am Markt für Personalmanagement (Beratung, Qualifizierung, Vermittlung) <i>[Zielgerichtete Kampagnen und Kommunikationsaktivitäten für die Interessengruppe mit dem Fokus "vertriebsorientierte Beratung"]</i> <i>[Kundenzufriedenheitsindex]</i>
Arbeitgeber <i>[Nutzungsgrad der BA-Angebote]</i>			
Wir treiben den Bewusstseinswandel voran, um eine höchstmögliche Beratungs- und Dienstleistungskultur für unsere Kunden zu erreichen. Die Mitarbeiter verstehen und verinnerlichen das Leitbild und transportieren es nach außen.	Die interne Kommunikationsinfrastruktur gewährleistet ein systematisches Themen- und Medienmanagement. * Neuausrichtung der internen Kommunikation <i>[Meilensteine im Prozess]</i>	Die Mitarbeiter sind sich ihrer Bedeutung als Botschafter der Marke bewusst und vertreten diese aktiv in ihrem Handeln. * Markenbotschafterprogramm <i>[% Akzeptanz Markenwerte/-botschaften]</i>	Die Mitarbeiter sind aktive Botschafter der Marke BA im Sinne des Leitbildes und erfüllen die Anforderungen an die Dienstleistungsmarke BA. * Mitarbeiter im Kundenkontakt setzen die Werte der Marke BA im Arbeitsalltag um und sorgen so für ein konkretes und stimmiges Markenerlebnis der Kunden. <i>[Kundenzufriedenheitsindex]</i>
Mitarbeiter mit Kundenkontakt <i>[% MA mit dem Titel "Botschafter der Marke"]</i>			
Wir mobilisieren und motivieren interne Multiplikatoren und gewinnen sie als aktive Unterstützer für unsere Themen.	Experten und Meinungsbildner sind in einem qualifizierten Multiplikatoren-Netzwerk organisiert. * Multiplikatoren-Netzwerk "Circle of Excellence" * Kommunikationsplattform inkl. Trainings und Positionierung eines Moderators * Ausbau der Führungskräftekommunikation * Neuausrichtung der internen Kommunikation <i>[# Multiplikatoren im Netzwerk]</i>	Multiplikatoren sind sich der Bedeutung ihrer Rolle bewusst und tragen die Markenwerte aktiv nach innen und außen weiter. * Multiplikatorenprogramm * Bewusstsein als "Repräsentant der Marke" fördern <i>[% Akzeptanz der Multiplikatoren für Programm-Inhalte]</i> <i>[% Beteiligungen an Kommunikationsmaßnahmen]</i>	Glaubwürdige Vermittlung von Inhalten und Botschaften im Sinne des Leitbildes. <i>[# in den Medien reflektierter Markenbotschaften]</i>
Mitarbeiter als Multiplikatoren <i>[# aktiver Multiplikatoren]</i>			
Wir vermitteln die positiven Arbeitgeberwerte und treiben den Bewusstseinswandel bei potentiellen Mitarbeitern voran.	Die Kommunikationsaktivitäten der BA sind zwischen den Fachabteilungen abgestimmt und gewährleisten eine stimmige bewerberorientierte Ansprache. Rahmen einer stringenter Markenstruktur mit hohem Wiedererkennungswert * Einführung einheitlicher Prozesse, Kommunikationsstrukturen und -kanäle, bedarfsgerechter Materialien, Tools und Trainings * mittelfristige Kommunikationsplanung <i>[Meilensteine im Prozess]</i> <i>[# abteilungsübergreifender Jour Fix-Termine]</i>	Die bestehenden Mitarbeiter sind aktive Botschafter der Arbeitgeberwerte der BA. * Vermittlung der Arbeitgebermarke (Kommunikation/Erlebnis) * Internes Personalmarketing * Integration des Employer Brandings in Multiplikatorenprogramm <i>[% Mitarbeiterzufriedenheit]</i> <i>[Arbeitgeber-Rankings auf Basis der Befragung von BA-Mitarbeitern]</i>	Potenzialträger am Arbeitsmarkt verstehen die BA als Referenzgröße für fortschrittliche Personaldienstleistung und sehen die BA als attraktiven Arbeitgeber (relevant set). * Personalmarketing-Maßnahmen * PR-Maßnahmen zur Unterstützung der Arbeitgebermarke * Bewerbung der Ausbildungs- & Studienplätze der BA im Rahmen der Berufsberatung <i>[# passgenauer Bewerber]</i> <i>[Arbeitgeber-Rankings auf Basis der Befragung von Schülern, Studenten und Young Professionals]</i> <i>[% Bewerber durch die Berufsberatung]</i>
Potentielle Mitarbeiter <i>[# Bewerbungen]</i>			
Die Multiplikatoren unterstützen die BA dabei, eine souveräne Organisation zu werden.	Die Kommunikationsaktivitäten der BA sind zwischen den Fachabteilungen abgestimmt und gewährleisten eine an den Bedürfnissen der Multiplikatoren ausgerichtete Ansprache. * Professionalisierung der Kommunikation mit den externen Multiplikatoren durch die Einführung einheitlicher Prozesse, Kommunikationsstrukturen & -kanäle, bedarfsgerechter Materialien, Tools und Trainings * Institutionalisierung der Politikberatung <i>[% Zufriedenheit der Multiplikatoren mit der Informationsversorgung]</i>	Die Politikberatung ist in der Organisation verankert und wird als erfolgstreibend angesehen. * Interne Kommunikationsmaßnahmen zur Sensibilisierung für das Thema <i>[% Nutzung der Politikberatung zur Kommunikation der BA-Themen durch die Mitarbeiter mit Multiplikatoren-Funktion]</i>	Die BA wird als kompetenter Partner akzeptiert. * exklusive Multiplikatoren-Kommunikation (Vorabinfos, Themenkarten) * Marketing- und PR-Maßnahmen zur Veranschaulichung der Kompetenz/Leistungsfähigkeit der BA anhand von "Story Telling" <i>[# in den Medienresonanz reflektierter BA-Kernbotschaften]</i>
Externe Multiplikatoren <i>[# Multiplikatoren die die BA als Experte zum Thema Arbeit sehen]</i>			

Quelle: internes Arbeitspapier BA „Strategisches Haus BA“, Stand: 12.05.2011

Ausgangspunkt für den „Bau“ des Strategischen Hauses „BA-Kommunikation“ ist die Dach-Konstruktion:

Als *Leitbild* hat die BA-Kommunikation formuliert: „Wir schaffen eine starke Marke.“ Konkret heißt das: Im Rahmen einer Dachmarkenarchitektur werden wir die Stärken der Bereiche Leistung und Beratung zu einer Deckungsgleichheit in der positiven Wahrnehmung bringen. Im Bereich SGB II informieren wir im Rahmen des gesetzlichen Informationsauftrages. Wir forcieren die Kommunikation in den Bereichen, wo sie die Gesamtzielsetzung im Sinne des Organisationsleitbildes unterstützt. Mit der zu entwickelnden Marke wollen wir den Anspruch der BA zum Ausdruck bringen, *der* „Berater rund um das Thema Arbeit“ zu sein.

Das *Leitziel* für die BA-Kommunikation lautet: „Unsere Kommunikation stärkt das Vertrauen in die BA.“ Verdienen wollen wir dieses Vertrauen, indem wir im Einklang mit dem Leitziel der BA Arbeitnehmern neue berufliche Perspektiven eröffnen und Arbeitgebern Wege erschließen, wie sie die Herausforderungen bewältigen können, die aus dem gesellschaftlichen Wandel resultieren.

Die strategischen Entscheidungen werden an der *Kennzahl* „Grad der internen Inanspruchnahme der Kommunikation“ ausgerichtet.

Im Rahmen des Prozesses haben wir drei *strategische Aufgabenfelder* definiert. Das Aufgabenfeld „Professionelle Prozesse und Strukturen im Bereich der institutionalisierten Kommunikation“ hat eine strategieorientierte Ausrichtung der internen und externen Kommunikationsprozesse, Ressourcen und Kanäle zum Ziel; die entsprechende *Kennzahl*: Anzahl anforderungsgerechter Prozesse.

Das strategische Aufgabenfeld „Veränderungskommunikation“ wurde unter die Zielstellung „den Wandel begleiten“ gestellt und wie folgt konkretisiert: „Wir wollen den internen Interessengruppen Sinn und Vorteile der anstehenden Veränderung mitteilen.“ Als *Kennzahl* gilt: die Anzahl der Mitarbeiter, die sich mit der BA identifizieren, dargestellt durch den Employee Engagement Index. Diese Kennzahl macht deutlich, dass die Messgrößen im Strategischen Haus „BA-Kommunikation“ im Hinblick auf die Zieldienlichkeit für die Gesamtstrategie formuliert wurden.

Die dritte strategische Aufgabe fokussiert auf das Corporate Branding. Ziel ist die „Identifikation mit der neuen Markenbotschaft“: „Wir schaffen eine der Bedeutung am Markt angemessene starke Marke mit hoher Identifikationskraft und Reputation rund um das Thema Arbeit.“ Hierfür lautet die entsprechende Kennzahl: Anteil der relevanten Öffentlichkeit, die mit der BA das Thema Beratung auf dem Arbeitsmarkt assoziiert.

Ausgehend von den übergeordneten Interessengruppen für die BA hat die institutionalisierte Kommunikation für sich folgende Interessengruppen als relevant bestimmt:

- EPP 10-67+
- Arbeitgeber
- Mitarbeiter mit Kundenkontakt
- Mitarbeiter, die als Multiplikatoren wirken
- potenzielle Mitarbeitende
- Multiplikatoren außerhalb der BA

Anhand der Entwicklungsgebiete „Arbeitgeber“ und „Mitarbeiter mit Kundenkontakt“ – zwei Etagen in unserem Strategischen Haus – sollen die Ergebnisse des Prozesses bis zur Definition der „Wohnungen“ beispielhaft dargestellt werden. An jeder Schnittstelle wird die auf das jeweilige strategische Aufgabengebiet bezogene Aktion der BA mit einer diesen beiden Interessengruppen entwickelt.

Entwicklungsgebiet „Arbeitgeber“

Ziel: Wir fördern Akzeptanz und Nachfrage bei Arbeitgebern für die Angebote der BA im Bereich Personalmanagement mit dem Ziel einen hohen Nutzungsgrad zu erreichen.

Kennzahl: Nutzungsgrad der BA-Angebote durch die Interessengruppe Arbeitgeber.

Wohnung für das Aufgabenfeld „Professionelle Prozesse und Strukturen“

Ziel: Die Kommunikationsaktivitäten der BA sind zwischen den Fachabteilungen abgestimmt und gewährleisten eine an den Bedürfnissen der Arbeitgeber ausgerichtete Ansprache.

Aktion: Einführung einheitlicher Prozesse, Kommunikationsstrukturen und -kanäle sowie Produktion bedarfsgerechter Materialien für die Kommunikation. Die Implementierung einer CRM-Software soll die Prozesse künftig abbilden und unterstützen.

Kennzahl: Zufriedenheit der Fachabteilungen und Führungskräfte mit der Unterstützung durch die institutionalisierte Kommunikation.

Wohnung für das Aufgabenfeld „Veränderungskommunikation“

Ziel: Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu Arbeitgebern verstehen sich als Berater.

Aktion: Interne Kommunikationsmaßnahmen zur Begleitung des dorthin führenden Veränderungsprozesses, u.a. die Entwicklung und Kommunikation des Leitbilds „Berater und Vertriebsorientierung“ sowie Maßnahmen zum Aufbau des Corporate Behavior.

Kennzahl: Akzeptanz der „neuen“ Inhalte bei den Mitarbeitern mit Kundenkontakt zu Arbeitgebern.

Wohnung für das Aufgabenfeld „Corporate Branding“

Ziel: Wir sind für Arbeitgeber erster Ansprechpartner am Markt für das Thema Personalmanagement, das die Bereiche Beratung, Qualifizierung, Vermittlung umfasst.

Aktion: zielgerichtete Kampagnen und Kommunikationsaktivitäten für diese Interessengruppe mit dem Fokus auf unserer vertriebsorientierten Beratung.

Kennzahl: Kundenzufriedenheitsindex, der sich aus der Wahrnehmung der BA als Berater innerhalb der Interessengruppe „Arbeitgeber“ und dem Grad, in dem Arbeitgeber tatsächlich die Dienste der BA in Anspruch nehmen, zusammensetzt.

Entwicklungsgebiet „Mitarbeiter mit Kundenkontakt“

Ziel: Wir treiben bei dieser Interessengruppe einen Bewusstseinswandel voran, um dort eine höchstmögliche Beratungs- und Dienstleistungskultur für unsere Kunden entstehen zu lassen. Die Mitarbeiter verstehen und verinnerlichen das Leitbild und transportieren es nach außen.

Kennzahl: prozentualer Anteil der Mitarbeiter innerhalb dieser Interessengruppe mit dem Titel „Botschafter der Marke“.

Wohnung für das Aufgabenfeld „Professionelle Prozesse und Strukturen“

Ziel: Die interne Kommunikationsinfrastruktur gewährleistet ein systematisches Themen- und Medienmanagement.

Aktion: Neuausrichtung der internen Kommunikation. Diese umfasst die Einführung einheitlicher Prozesse, Kommunikationsstrukturen und -kanäle sowie die Produktion bedarfsgerechter Materialien. Durch Schulungsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter mit dem Thema Kundenorientierung betraut werden. Die Einführung eines CRM-Systems unterstützt die kunden- und vertriebsorientierte Ansprache und ermöglicht den gezielten Einsatz von Kommunikationsmitteln. Im Fokus der internen Kommunikation soll künftig ebenso der Ausbau der Führungskräftekommunikation stehen.

Kennzahl: Meilensteine im Prozess.

Wohnung für das Aufgabenfeld „Veränderungskommunikation“

Ziel: Die Mitarbeiter sind sich ihrer Bedeutung als Botschafter der Marke bewusst und vertreten diese aktiv in ihrem Handeln.

Aktion: Implementierung eines Markenbotschafterprogramms, in dessen Rahmen Markenbotschafter identifiziert und geschult werden. Das Programm soll interne Kommunikationsmaßnahmen sowohl zur Information und Motivation als auch zur Unterstützung des Identifikationswechsels bereitstellen.

Kennzahl: Akzeptanz der Inhalte sowie Motivation der Mitarbeiter.

Wohnung für das Aufgabenfeld „Corporate Branding“

Ziel: Die Mitarbeiter sind aktive Botschafter der Marke BA im Sinne des Leitbildes und erfüllen die Anforderungen an die Dienstleistungsmarke BA.

Aktion: Mitarbeiter im Kundenkontakt setzen die Werte der Marke BA im Arbeitsalltag um und sorgen so für ein konkretes und stimmiges Markenerlebnis der Kunden (z.B. als die Berufsberatung)

Kennzahl: Kundenzufriedenheitsindex

2.5 Was haben wir erreicht?

Die Ergebnisse dieser Arbeitsphase wurden dem Vorstandsvorsitzenden der BA vorgestellt. Daraus resultierte ein offizielles Mandat für den weiteren Strategieentwicklungsprozess der BA-Kommunikation. So erhielt der Marketingbereich die Gelegenheit, sich aktiv in den Strategiefindungsprozess der Gesamtorganisation einzubringen. Damit verbunden war die Erwartung, andere am Strategieprozess beteiligte Bereiche und Kollegen in Einzelgesprächen für die Idee zu gewinnen, dass Kommunikation von Anfang an ein wesentlicher Aspekt der Strategieentwicklung ist und deshalb nicht erst am Ende eingeschaltet wird. In der Folge entwickelten sich der Marketingbereich und der Bereich Presse zu Sparringspartnern im Strategieprozess.

Das Resultat: Die institutionalisierte Kommunikation ist erstmals integraler Bestandteil des Strategieprozesses der BA. Dies bildet die Grundlage für das Führen mit messbaren Zielen in der institutionalisierten Kommunikation. Die Bereiche Marketing und Presse haben begonnen, gemeinsam an der Kommunikationsstrategie zu arbeiten. Das Strategische Haus „BA-Kommunikation“ wurde auf diese Weise mit Leben gefüllt, wobei die nächste Aufgabenstellung darin besteht, jetzt auch jede der Wohnungen mit konkreten Aktionen zu „möblieren“.

2.6 Was haben wir noch vor uns?

Tatsächlich liegt die zentrale Herausforderung aber darin, die entsprechenden Prozesse transparenter zu gestalten und zu institutionalisieren. Die systematische Einbeziehung der

Kommunikatoren in die Strategiefindung stellt die Grundlage für einen kontinuierlichen strategischen Dialog in der Organisation. Dieser umfasst zum einen die gemeinsame Definition der Anforderungen an Manager und Kommunikatoren bezüglich des Zusammenwirkens im strategischen Prozess, zum anderen die Definition der neuen Rolle der Unternehmenskommunikation, die im weiteren über alle Ebenen vereinbart, ausgestaltet und vermittelt werden muss. Die Presse- und Marketingverantwortlichen, aber auch weitere interne Multiplikatoren müssen im Prozess mitgenommen werden.

Dazu sind folgende konkrete Maßnahmen umzusetzen:

- Das Leitbild der BA sowie ein Führungs- und ein Mitarbeiter-Leitbild werden gemeinsam erarbeitet.
- Die institutionalisierte Kommunikation und das Controlling entwickeln gemeinsam ein Steuerungssystem für die Kommunikation und führen dabei qualitative und quantitative Größen zu einem integrativen Ganzen mit Aussagekraft zusammen.
- Eine Berichts-Scorecard, die strategische und operative Kennzahlen zusammenführt, wird erarbeitet.
- Alle Kennzahlen werden mit konkreter Verantwortung und Autorität verbunden. Dabei ist dem Problem der Komplexität Rechnung zu tragen: Weniger ist hier oft mehr. Wer mit Zielen führen will, muss aber Verantwortung übernehmen.
- Schließlich ist darauf zu achten, dass die Systeme verständlich und im Alltag der Markenkommunikation handhabbar bleiben.

Diese und andere Fragen sind auch in die Markenstrategie zu integrieren. Sie sind in der Markenkommunikation zu beantworten und vor allem auch zu quantifizieren, um ein Bindeglied zwischen der Erfolgsmessung des Controllings und der Kommunikation zu schaffen.

Es ist eine Vielzahl von Instrumenten vorhanden, die man zur wertorientierten Kommunikationssteuerung einsetzen und unternehmensspezifisch optimieren kann. Es gilt nun zu überprüfen, ob der Einsatz dieser Instrumente zielführend und effizient ist.

Das Strategische Haus dient auch als Plattform, um Erfahrungen auszutauschen. Die Anforderung an das Management liegt darin, diese Plattform aktiv zu nutzen.

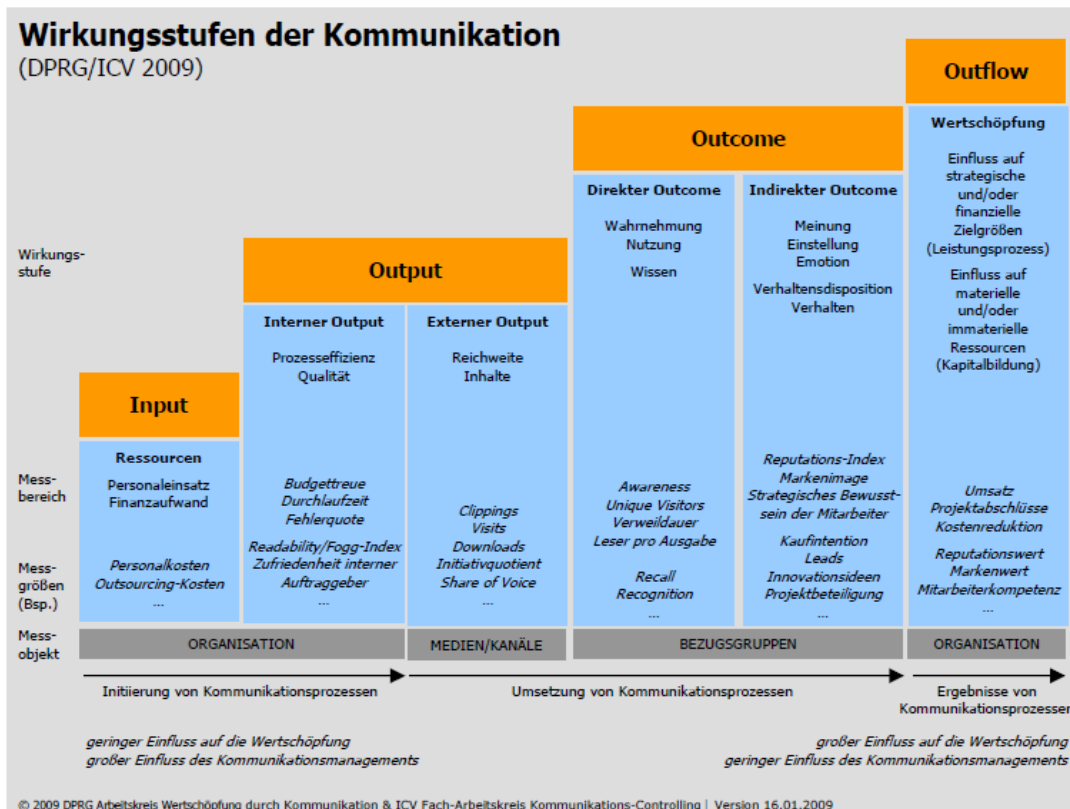
2.7 Was haben wir gelernt?

Für die Entwicklung eines Strategischen Hauses ist ausreichend Zeit einzuplanen. Langwierige Diskussionen entzünden sich an einzelnen Begriffen oder Formulierungen. Begriffe müssen genau erläutert werden, um Missverständnisse in der Kommunikation der Strategie zu verhindern und damit ein einheitliches Bild von der gemeinsamen Zielrichtung zu erhalten. Die Ziele müssen so klar wie möglich formuliert werden, damit sie handhabbar und messbar sind. Aufgrund mangelnder Erfahrung und Kenntnisse führt das häufig zu Problemen. Da in dieser frühen Phase allerdings der Grundstein für alle Folgeüberlegungen und Planungen gelegt wird, darf Zeit kein limitierender Faktor sein. Die besondere Herausforderung besteht in diesem Prozessschritt darin, für jedes identifizierte Handlungsfeld ein konkretes Ziel und eine praktikable Kennzahl zu definieren, an der die Zielerreichung gemessen wird. Dies führt immer wieder zu Auseinandersetzungen. Die Umsetzung der Strategie muss über Markenbilder erfolgen, um eine gemeinsame Sprache zu sichern.

3. Grundsätzliche Probleme und „Fettnäpfchen“

Wie eingangs bereits festgestellt, geht es laut DIN-Definition beim Controlling nicht schlechthin um das Führen mit Zielen – es geht um das Führen mit messbaren Zielen. Das ist der Kern.

Im Kommunikations-Bereich gibt es eine Vielzahl messbarer Kennzahlen. Mit dem gemeinsam von ICV und DPRG erarbeiteten Wirkungsstufen-Modell existiert dafür ein struktureller Rahmen:



Wie am Beispiel der BA gezeigt, gelingt es durchaus, mit Hilfe geeigneter Kostenträger-Buchungen Aussagen zum Input und Output und teilweise auch zum Outcome zuverlässig zu messen und aufeinander zu beziehen.

Das Beispiel zeigt zugleich, dass es bisher daran gefehlt hat, mit wenigen aus der Strategie abgeleiteten messbaren **Zielen** zu führen. Führen mit messbaren Zielen ist nicht dasselbe wie Führen mit Kennzahlen. Aus den Daten des Rechnungswesen und der aktivitätsbezogenen Dokumentationen lässt sich viel berechnen. Aber nicht jede berechnete Zahl leistet einen Beitrag zur Orientierung der Menschen. Und nur darauf kommt es im Controlling an. „Ein Zuviel an Information schafft Intransparenz“ (DIN SPEC 1086, S. 6).

Der im vorliegenden Praxisbeispiel aufgezeigte Weg eröffnet eine Möglichkeit, von einer reinen Kennzahlen-Praxis zum Führen mit messbaren Zielen zu gelangen.

Das Wirkungsstufen-Modell stellt aber auch den Anspruch, dass der Beitrag der Kommunikation bis zum Outflow, d.h. der Wertschöpfung der Organisation gemessen werden sollte. Dies würde die Führung mit messbaren Zielen deutlich qualifizieren. Dafür

existieren bisher keine allgemein akzeptierten Methoden, die eine tägliche Messung – vergleichbar zum Finanzbereich – ermöglichen.

Im Finanzbereich haben wir uns über mehr als 500 Jahre daran gewöhnt, die Waren quantitativ zu erfassen (meist durch einfaches Zählen), die Mengeneinheiten mit Preisen zu versehen und das Produkt von Menge und Preis zu addieren. So entstehen einheitlich bewertete Einheiten, die als Zahlungsströme erfasst und nach den Regeln der doppelten Buchführung entweder den „durchlaufenden Posten“ (Gewinn- und Verlust-Rechnung) oder den „in der Schwebe gehaltenen Beständen“ (Bilanz) zugeordnet werden. Die Vereinheitlichung durch den Preis erlaubt in der Finanzwelt das Messen. Alle mit welchen Formeln auch immer davon abgeleiteten Ziele gelten deshalb als messbar.

Im Kommunikationsbereich gibt es solche einheitlich bewerteten Einheiten nicht. Das ist in der Praxis zuvörderst ein Problem der Unternehmenskultur. Messbare Ziele sind konkret und verbindlich. Dabei geht es nicht schlechthin um Zahlen. Es geht um das **Bekenntnis zu Entscheidungen**: Was sind wir bereit zu leisten? Was wollen wir uns antun? Was wollen wir nicht tun? Worin ist der Sinn der Entscheidung begründet? Woran wollen wir merken, dass wir Erfolg haben? Dabei benötigen wir eher wenige Zahlen. Denn wir benötigen ja auch nur wenige Ziele, damit wir uns nicht verzetteln. Das ist die erste Entscheidung, wenn wir mit messbaren Zielen führen wollen: Worauf konzentrieren wir uns? Was lassen wir weg? Was soll maßgeblich sein? In der Finanzwelt konzentrieren wir uns auf den **Gewinn**, um damit **Wachstum** und **Entwicklung** des Unternehmens zu bezahlen.

*Worauf konzentrieren wir uns in der Kommunikationswelt? Kommunikation erzeugt soziale Beziehungen, die in der **Reputation** von Menschen bzw. den von ihnen gebildeten Gruppen und Organisationen zum Ausdruck kommt. Wie schon in der Einleitung formuliert, charakterisiert Reputation die Stabilität sozialer Beziehungen als Resultat kollektiver Wahrnehmung, die durch Austausch persönlicher und vermittelter Erfahrungen zwischen Organisation, Stakeholdern und Dritten im Zeitverlauf entsteht. Die Art der sozialen Beziehungen bestimmt dabei die ihnen adäquate Art der Reputation. Sobald und solange es um wirtschaftliche Beziehungen geht, sind sie in ihrem Kern durch **Kooperation und Zahlung** charakterisiert. Die diesem Kern adäquate Reputation muss daher die **Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft** der Menschen zum Ausdruck bringen. *Gibt es dafür ein allgemein anerkanntes Maß? Gibt es geeignete Methoden, um wie beim Gewinn täglich erfassen zu können, ob die Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft zu- oder abgenommen hat?**

Die zweite Entscheidung hat mit der Größenordnung unserer Zielsetzung zu tun. Ein kleines Beispiel: Nehmen wir an, wir hätten uns entschieden, professionellen Lauf-Sport zu betreiben. Und wir haben uns das Ziel gesetzt, am Berliner Marathon teilzunehmen. Das ist ein schönes und ehrgeiziges Ziel. Für unseren Trainingsplan reicht es aber in dieser allgemeinen Form nicht aus. Es ist zusätzlich von Bedeutung, ob wir unter den ersten Zehn oder den ersten Zehntausend ankommen wollen. Erst die Größenordnung konkretisiert das Ziel in einer Weise, dass wir einen konkreten Trainingsplan entwickeln können, an dem viele Menschen beteiligt sind – unser Coach, Mediziner, Physiotherapeuten, Psychologen etc. Sie alle orientieren sich auf das eine Ziel: einen Platz unter den ersten Zehn (oder Zehntausend) zu erreichen.

Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, all die vielen kleinen Tätigkeiten auf dem Weg dorthin auch noch durch verbindliche Zahlen zu messen. Wenn wir eine auf dieses

gemeinsame Ziel eingeschworene Gemeinschaft sind, in der sich jeder auf den anderen verlassen kann, reichen uns vielleicht ein paar wenige Zwischenziele. *Aber woran erkennen wir in der Kommunikationswelt, ob wir unter den ersten Zehn einlaufen? Und können wir die Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft so messen, dass ein globaler Vergleich möglich wird?*

Schließlich benötigen wir noch eine dritte Entscheidung. Welche Ressourcen wollen wir einsetzen? Was sollen die Menschen können, die unser Team bilden, und welches Einkommen erwarten sie dafür? Ähnliches gilt für die Materialien, die wir einsetzen, und das Einkommen, das die Lieferanten aus deren Verkauf an uns erlangen wollen. Dann müssen wir entscheiden, woher das Geld kommen soll, das wir vorschießen müssen, und was wir den Finanziers dafür bieten wollen. Und schließlich geht es um die Ressourcen, die z.B. unser „Unternehmen Marathon“ benötigt, um auch in Zukunft bestehen zu können. *Welcher Maßstab erlaubt uns einzuschätzen, ob Ergebnis und Ressourceneinsatz in der Kommunikationswelt in einem angemessenen Verhältnis stehen?*

Wenn wir alles zusammenfassen, müssen wir in der Finanzwelt drei Arten von Zielen im Auge behalten:

- **Wachstum** – welche Position streben wir auf den Märkten an (unter den ersten Zehn oder Zehntausend)?
- **Entwicklung** – welche Potenziale müssen wir dafür entwickeln (Exzellenz der angebotenen Leistung; Siegeswillen; Durchhaltevermögen; Kooperationsfähigkeit; Sensibilität für Kunden, Wettbewerb und Umfeld)?
- **Gewinn** – welchen Geld-Überschuss benötigen wir nach Abzug der Einkommen für Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren und den Staat, um in die Zukunft investieren zu können (Teilnahme an weiteren Läufen, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Vermarktung der Leistung)?

Und um uns auf diesem **WEG** nicht zu verlieren, dürfen die drei Zielarten in nicht zu viele Unterpunkte zersplittert werden. *Was gilt in dieser Hinsicht für die Kommunikationswelt? Können wir Ziele für das Wachstum der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft formulieren? Können wir ableiten, welche Potenziale wir dafür entwickeln müssen? Und können wir begründen, wie viel Geld-Überschuss erwirtschaftet werden muss, um beides zu finanzieren?*

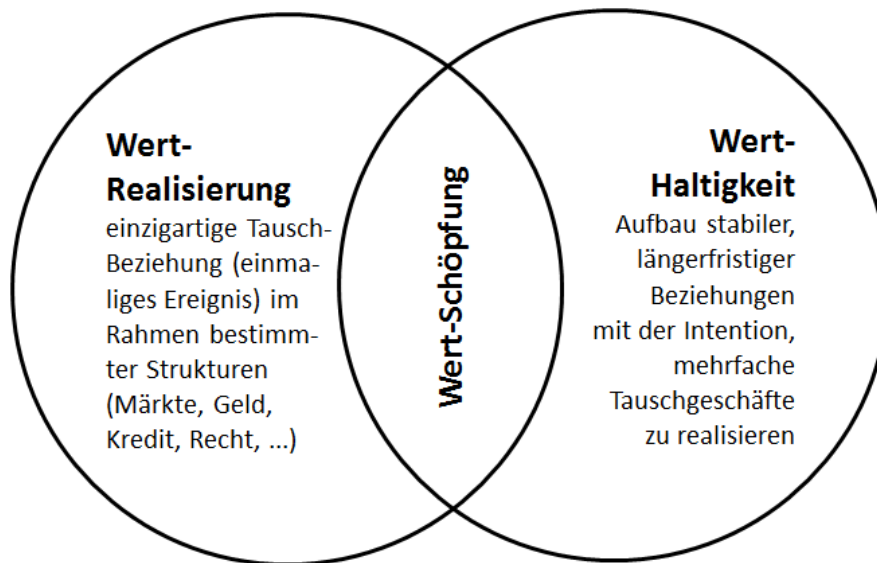
Durch Konzentration auf wenige messbare Ziele mit entsprechender Verantwortlichkeit ergibt sich ein Dilemma: Ziele verändern sich infolge von Entwicklungen auf den verschiedenen Märkten des Unternehmens bzw. der Institution (Absatz, Einkauf, Kapital, Arbeit, Bildung). Führungsstrukturen folgen den internen Entwicklungen. Da externe und interne Entwicklungen nicht notwendigerweise gleichartig erfolgen, können Ziel-Verantwortung und formale Führungs-Verantwortung in Widerspruch zueinander geraten. Das ist ein „natürlicher“ Aspekt nachhaltiger Unternehmenspolitik und sollte auch bewusst so kommuniziert werden. Kommunikations-Controlling bedeutet daher immer auch ein Eingreifen in die Unternehmenspolitik. Wenn Kommunikations-Controller in diesem Zusammenspiel ernstzunehmende Partner der Manager sein wollen, dürfen sie die damit verbundenen Auseinandersetzungen nicht scheuen. Sonst sollten sie lieber „Dampfplauderer“ bleiben. Solche Auseinandersetzungen sind vielfältig; einige sollen hier beispielhaft skizziert werden:

- Man wird als Kommunikations-Controller von den „angestammten Strategen“ (in dem in diesem Impulspapier dargestellten Fall der mit der Ausarbeitung der Strategie BA 2020 beauftragte Personenkreis) zunächst nicht ernst genommen. Den Kommunikatoren werden Fähigkeiten zur Strategie-Entwicklung nicht zugetraut. Es erfordert selbstbewusstes Auftreten und die Controllern eigene „liebenswürdige Penetranz“, um sich in diesem Umfeld durchzusetzen.
- Beim Entwicklungsprozess der Unternehmens-Strategie werden die kommunikativen Erfordernisse meist nicht oder nur unzureichend beachtet. Die zentrale Frage der Entwicklung von Kooperations- und Zahlungsbereitschaft spielt keine explizite Rolle. Damit wird ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor ausgeblendet. Es bleibt dem „Zufall“ überlassen, inwieweit und mit welchen Konsequenzen er in die Führungsarbeit einbezogen wird. Um solche Untiefen zu vermeiden, müssen die Kommunikations-Controller sich einmischen, weil sie dem Unternehmen verpflichtet sind.
- Die Ableitung der Kommunikations-Strategie aus der Unternehmens-Strategie ist ein gesonderter Prozess. Dafür benötigen die betroffenen Menschen genügend Zeit, um die strategischen Gedanken nachvollziehen und in konkrete, messbare Ziele umsetzen zu können. Für diesen Freiraum müssen sich die Kommunikations-Controller aktiv einsetzen. Das gilt ebenso für die „Übersetzung“ der Ziele in konkrete Aktionen: z.B. Lobby-Arbeit, Personal-Entwicklung, Einsatz der Kommunikatoren vor Ort etc.
- Bei solchen Veränderungen gilt es, die Spannung über einen relativ langen Zeitraum aufrecht zu erhalten. Der Prozess der Strategie-Erarbeitung dauert oft mehrere Monate und erfordert mühevollen Diskussionen bis hin zu einzelnen Formulierungen. Und die Strategie-Umsetzung ist eine „never ending story“. Die Illusionen, „Kommunikation kann jeder“ und „jeder weiß alleine, wie es am besten gemacht wird“, behindern zusätzlich die Abstimmungsbereitschaft. Das stellt hohe Ansprüche an die Fähigkeiten und den Einsatzwillen der Kommunikations-Controller sowohl in ihrem eigenen Bereich als auch im gesamten Unternehmen.
- Da die Beteiligten in diesem Prozess stets eigene Interessen haben und dadurch immer „Partei“ sind, sollte für die wichtigsten Abstimmungsphasen ein neutraler Moderator einbezogen werden. Das durchzusetzen gehört auch zu den Aufgaben der Kommunikations-Controller.

4. Ausblick

Kommunikations-Controlling soll dazu beitragen, auf dem WEG zu strategisch angemessener Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft aller relevanten Stakeholder mit geeigneten messbaren Zielen zu führen. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass die Unternehmenskommunikation einen Beitrag zur Wertschöpfung leistet, der den dafür erforderlichen Einsatz von Ressourcen rechtfertigt.

Wert-Schöpfung entsteht im Zusammenspiel von Wert-Realisierung und der Schaffung von Wert-Haltigkeit.



Auf beiden Seiten kann Kommunikation durch Beeinflussung der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft einen Beitrag leisten. Im Prozess der Wert-Realisierung sind das z.B. die vielfältigen Möglichkeiten verkaufsunterstützender Maßnahmen vor Ort, am „Point of Sale“. Beim Auf- und Ausbau der Wert-Haltigkeit geht es z.B. um die Kommunikations-Politik im Rahmen der Marketing-Strategie, um Lobbying und Public Relations, um die Beziehungen zu jenen Lieferanten und Kooperations-Partnern, die unsere Kern-Kompetenz beeinflussen, oder um die Kommunikation mit den Eigentümern bzw. Investoren. Und es geht in nicht geringem Maße um die gesellschaftliche Akzeptanz (Licence to operate) des Unternehmens bzw. der Institution.

Dabei erwarten wir in den nächsten Jahren die parallele Entfaltung verschiedener Entwicklungsstufen des Kommunikations-Controllings:

- Vereinbarung messbarer Ziele und abrechenbarer Basispakete („Brot- und Butter-Geschäft“) für die Unternehmenskommunikation. Zu diesem Zweck wird – wie im Beispiel der BA gezeigt – stärker mit Kostenträgern gearbeitet werden, um die Ressourcen eindeutig den wichtigsten Programmen und Maßnahmen zuordnen zu können.
- Konstitution der Unternehmenskommunikation als eigenständige Dienstleistung mit eigenem Rechnungskreis (auf der Basis innerbetrieblicher Verrechnungspreise). Für viele Bereiche haben Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Arbeit eigenständiger Dienstleistungen (Shared Service Center) sammeln können. Die Unternehmenskommunikation wird dabei keine Ausnahme bilden, sobald sie eine entsprechend große Bedeutung erlangt hat.

- Outsourcing der Unternehmenskommunikation als eigenständiges Unternehmen (bzw. Unternehmenseinheit im Konzernverbund) mit im Wettbewerb bewährten Marktpreisen. In diesem Fall entstehen Agenturstrukturen, die in das Netzwerk der Unternehmen eingeflochten sind.

Für alle Entwicklungsstufen wird es hilfreich sein, ein möglichst einfaches und täglich aktualisierbares Maß für die Stabilität der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft (Reputation wirtschaftlicher Beziehungen) zu finden. Auf dieser Basis kann das Führen mit messbaren Zielen bis zur Outflow-Stufe erweitert werden. Möglichkeiten dafür entspringen einerseits dem Internet und andererseits den modernen Informationssystemen.

So könnte beispielsweise die Entwicklung der Kooperations- und Zahlungsbereitschaft am täglich aktualisierbaren „100-Tage-Trend“ einer Gruppe ausgewählter Kennzahlen angezeigt werden:

- Interaktive Visits der eigenen Website
- Preis- und Mengenabstand zum besten Wettbewerber
- Finanzierungsstruktur bzw. Kapitalkosten
- Rohertrag pro Personalkosten

Die konkrete Ausgestaltung hängt von den relevanten Interessengruppen ab und differiert dementsprechend zwischen den Unternehmen bzw. Institutionen.

Hier gibt es noch enormen Diskussions- und Gestaltungsbedarf. Die heute bestehenden Ansätze werden weiterentwickelt. Es wäre zu begrüßen, wenn es in den kommenden Jahren gelänge, eine global akzeptierte Lösung zu finden. Wir werden zusammen mit weiteren Praxis-Partnern daran arbeiten.

5. Thesen zur Diskussion

- Das Grundmodell Kommunikations-Controlling ist für jede Organisation praktikabel – auch für große und komplexe Organisationen der öffentlichen Hand wie die Bundesagentur für Arbeit.
- Die Entwicklung eines wirksamen Kommunikations-Controllings setzt die Anbindung an die Strategie der Gesamtorganisation zwingend voraus.
- Im Hinblick auf die spätere Realisierbarkeit ist es zieldienlich, die Kommunikationsabteilung(en) frühzeitig und dauerhaft in den Prozess der Strategiefindung der Gesamtorganisation einzubinden.
- Zentrale Erfolgsfaktoren für die Einführung eines Kommunikations-Controllings sind Mandat und Unterstützung von Seiten des Vorstandsvorsitzenden bzw. der Geschäftsführung.
- Weil die Tätigkeit des Kommunikations-Controllers in Unternehmenspolitik, Führungsarbeit und -strukturen eingreift, muss er dafür die Akzeptanz der am Strategie-Prozess Beteiligten gewinnen.
- Kennzahlen müssen Entscheider darüber informieren, ob getroffene Maßnahmen geeignet sind, die vereinbarten Kommunikationsziele zu erreichen, bzw. ob und – wenn ja – welche korrigierenden Maßnahmen einzuleiten sind.

Literaturverzeichnis

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2010): Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland. Bestellservice der Bundesagentur für Arbeit.

DIN SPEC 1086 (2009): Qualitätsstandards im Controlling, Berlin: Deutsches Institut für Normung.

Friedag, H./Schmidt, W. (2009): Management 2.0: Kooperation. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil, Freiburg.

Huhn, J./Sass, J./Storck, C. (2011): Position Paper Communication Controlling. How to maximize and demonstrate the value creation through communication. Berlin: Deutsche Public Relations Gesellschaft/Gauting: Internationaler Controller Verein.

Internationaler Controller Verein (Hrsg.) (2010): Grundmodell für Kommunikations-Controlling. Gauting.

Storck, C. (2012): Strategie braucht Kommunikation. Führen mit messbaren Zielen, um Komplexität zu meistern. In: Kommunikationsmanager Nr. 1/2012, S. 74–78.

Über den Fachkreis

Der Fachkreis Kommunikations-Controlling beschäftigt sich seit 2006 damit, Standards für die wertorientierte Steuerung der Unternehmenskommunikation zu entwickeln und international zu etablieren. Diese Arbeit umfasst: Terminologie, Methoden und Instrumente, Prozesse und Kennzahlen. Durch die Standardisierung soll eine gemeinsame Basis geschaffen werden, die im Dialog mit anderen Disziplinen (z.B. Marketing, Personal, Strategieentwicklung, Forschung & Entwicklung, Controlling) Orientierung bietet. Voraussetzung ist die Anschlussfähigkeit an vorherrschende Methoden und Instrumente.

Aktuell verfolgt der Fachkreis folgende konkrete Ziele:

- Die Anforderungen und Sichtweisen von (Kommunikations-)Managern und Controllern werden integriert.
- Ergebnis sind in der Praxis konkret anwendbare Handlungsempfehlungen.
- Sie sind für alle Organisationsformen (wirtschaftlich, Non-Profit, Institutionen und Behörden) und branchenübergreifend nutzbar.

Der Fachkreis setzt sich zusammen aus Controllern und Kommunikatoren, aus Vertretern von Unternehmen, Beratungsgesellschaften, Wissenschaft und Controller-Akademie. Alle Mitglieder engagieren sich ehrenamtlich im Fachkreis.

An diesem Impulspapier haben mitgearbeitet:

Carsten Heller	Bundesagentur für Arbeit
Katharina Melz	Bundesagentur für Arbeit
Dr. Walter Schmidt	ask Schmidt
Dr. Christopher Storck	HERING SCHUPPENER
Dr. Carsten Tessmer	Hansgrohe AG