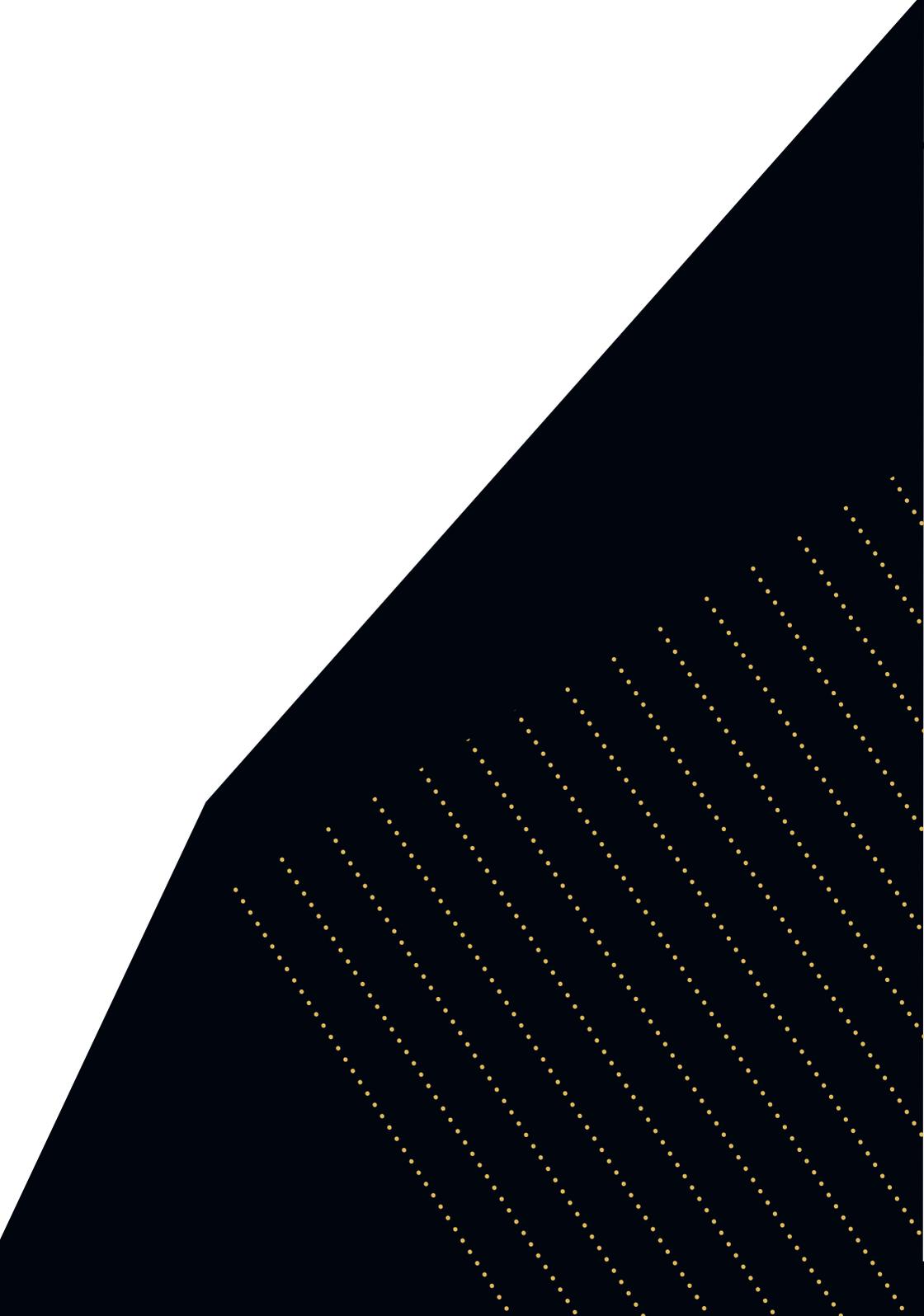


TRENDMONITOR

BERUFS- UND LEITBILD DER
INTERNEN KOMMUNIKATION **2022**

Schwerpunkte

Digitale Plattformen, mobile Anbindung und
Diversity in der internen Kommunikation



INHALTSVERZEICHNIS

1. EINFÜHRUNG	04
2. METHODIK	05
3. HINTERGRUND DER BEFRAGTEN	06
3.1 Alter und Geschlecht	06
3.2 Ausbildung und Berufserfahrung	07
3.3 Position innerhalb des Unternehmens	08
4. STRATEGIE UND ORGANISATION DER INTERNEN KOMMUNIKATION	09
4.1 Branche	09
4.2 Unternehmensgröße	09
4.3 Organisatorische Einbindung der internen Kommunikation	09
4.4 Budget und personelle Ressourcen	11
4.5 Konzept und Strategie	13
5. ZIELE UND HERAUSFORDERUNGEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION	15
5.1 Ziele	15
5.2 Erfolgskontrolle	16
5.3 Herausforderungen	17
5.4 Rolle und Selbstverständnis	17
6. MEDIEN UND MASSNAHMEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION	20
6.1 Inhalte und Formate	20
6.2 Medien und Kanäle	21
6.3 Auswahl und Koordination der Instrumente	24
7. MOBILE INTERNE KOMMUNIKATION	25
7.1 Stand der Verbreitung	25
7.2 Gründe für die Einführung einer Mitarbeiter-App	26
7.3 Hürden für mobile interne Kommunikation	27
8. DIVERSITY UND DIE INTERNE KOMMUNIKATION	28
8.1 Definition und Zuständigkeit	29
8.2 Am konkreten Beispiel: Gendergerechte Sprache	30
8.3 Hürden für Diversity im Unternehmen	31
9. ZUKUNFT DER INTERNEN KOMMUNIKATION	33
10. FAZIT	35

1. EINFÜHRUNG

Spätestens seit der Corona-Pandemie wird die interne Kommunikation als das wahrgenommen, was sie ist: Eine wichtige strategische Größe für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Ihr Handlungsradius ist vielerorts so groß wie noch nie: Interne Kommunikator*innen erfüllen eine wichtige Schnittstellenfunktion zwischen den übergeordneten Leitlinien des Vorstands / der Geschäftsführung, Veränderungs- und Transformationsbestrebungen, HR-Themen, IT-Projekten und klassischer interner Kommunikation – im Sinne integrierter Kommunikationskonzepte zunehmend orchestriert mit der externen Unternehmenskommunikation.

Die interne Kommunikation ist heute weniger Sprachrohr und damit bloßes Instrument der Unternehmensführung als eine eigenständig strategisch handelnde Instanz, deren Sachkompetenz unverzichtbar für die Modernisierung und die notwendige digitale Transformation von Organisationen ist. Doch wird sie den wachsenden Ansprüchen an ihre Arbeit gerecht, sind ihre Arbeitsweisen angemessen angesichts der Komplexität der heutigen Herausforderungen und nimmt sie ihre neue Rolle an, bevor andere es tun?

Die wachsende Bedeutung und die neuen Aufgaben bringen einen Wandel des Berufs- und Leitbildes der internen Kommunikation mit sich. Wie wird dieses in Zukunft aussehen und wo steht die interne Kommunikation heute? Der „Trendmonitor Interne Kommunikation 2022“ nähert sich diesen Fragen und legt dabei einen Schwerpunkt auf moderne digitale Kommunikationskanäle, ihre mobile Anbindung sowie auf das Thema Diversity und dessen Bedeutung im Unternehmenskontext.

2. METHODIK

Die Studienreihe „Trendmonitor Interne Kommunikation“ wird seit einigen Jahren in regelmäßigen Abständen wiederholt, um die Entwicklung der internen Kommunikation und das Berufs- und Leitbild interner Kommunikationsmanager*innen nachzuzeichnen. Neben wiederkehrenden Fragen auf Basis der Vorgängerstudien nimmt jede Ausgabe der Studienreihe eigene Schwerpunktbereiche in den Blick.

Die Ergebnisse der vorliegenden Trendmonitor-Studie von School for Communication and Management (SCM) und Staffbase basieren auf einer Online-Umfrage im Zeitraum Juli bis Oktober 2021. Befragt wurden insgesamt 342 Kommunikator*innen, von denen 239 die Umfrage vollständig beantworteten. In der Auswertung sind alle vorliegenden Beantwortungen berücksichtigt worden. Die Studienteilnehmer*innen sind entweder in leitender Funktion oder operativ tätig und in ihren Unternehmen mit Aufgaben der internen Kommunikation betraut. Die Befragung wurde im Rahmen der Mail-Verteiler und Websites von SCM und Staffbase, über die Business-Netzwerke XING und LinkedIn, auf dem IK-Portal interne-kommunikation.net sowie in einschlägigen Branchenmedien positioniert.



342

Teilnehmer*innen

3. HINTERGRUND DER BEFRAGUNG

Als Grundlage für die Auswertung der Studie, Trends und Tendenzen der internen Kommunikation wird der Hintergrund der Studienteilnehmenden betrachtet, um die Ergebnisse im richtigen Kontext analysieren zu können. Die gewonnenen Ergebnisse lassen sich so einordnen und ermöglichen Rückschlüsse auf das Berufsbild des internen Kommunikationsmanagers. Dafür relevant sind unter anderem Informationen zum fachlichen und beruflichen Hintergrund.

3.1 ALTER UND GESCHLECHT

An der Studie beteiligten sich Kommunikationsverantwortliche, die zum größten Teil zwischen 31 und 50 Jahren alt sind. Diese Gruppe macht insgesamt 62,6% aus. Die Gruppe der 31- bis 40-Jährigen dominiert mit 36,2%, wie schon im Trendmonitor 2019. Die kleinsten Gruppen sind die bis 30-Jährigen mit 11,9% sowie die über 60-Jährigen mit lediglich 2,1%. Somit sind

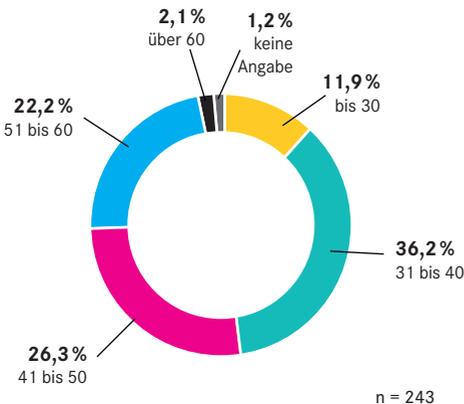


Abb. 01 Wie alt sind Sie?

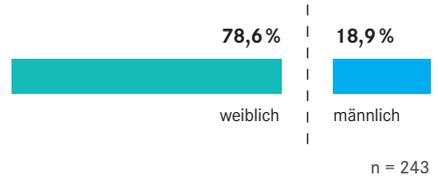


Abb. 02 Geschlecht

alle Generationen unter den Studienteilnehmenden vertreten, jedoch mit sehr unterschiedlicher Gewichtung. **Abb. 01**

Wie schon in vergangenen Studien auffällig, ist die interne Kommunikation überwiegend weiblich geprägt. Der Frauenanteil dieser Studie liegt mit 78,6% weit über dem der männlichen Teilnehmer. **Abb. 02**

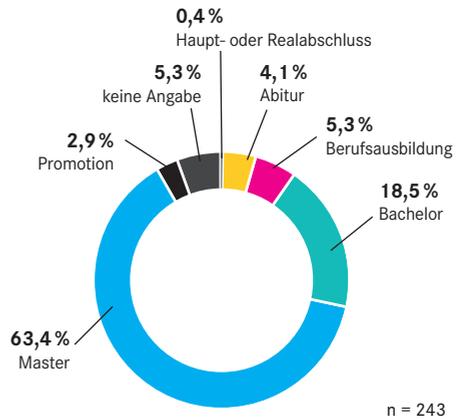
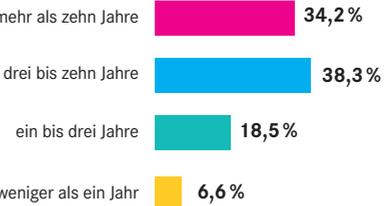
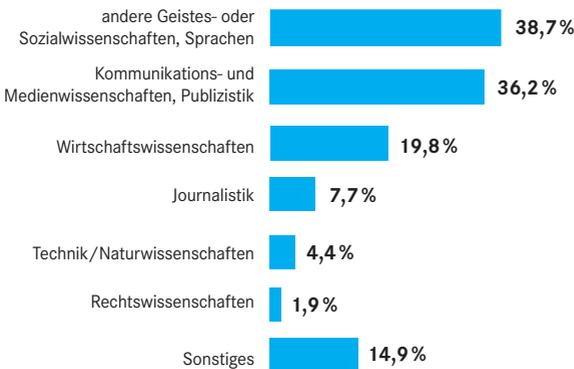


Abb. 03 Ausbildung

3.2 AUSBILDUNG UND BERUFSERFAHRUNG

Im Hinblick auf den Werdegang der befragten Kommunikator*innen fällt auf, dass dieses Berufsfeld zum Großteil von Akademiker*innen besetzt ist. 63,4% besitzen einen Masterabschluss. 18,5% der Umfrageteilnehmenden haben ihr Studium mit einem Bachelor abgeschlossen. Zudem besitzen 2,9% der Befragten einen Dokortitel. Mit 9,9% befinden sich Personen mit einem Haupt- oder Realschulabschluss, Abitur oder einer Berufsausbildung in der Minderheit. Auch in den vergangenen Ausgaben des Trendmonitors lässt sich diese Tendenz beobachten. **Abb. 03**

Betrachtet man die Studienfächer, liegen besonders Kommunikations-, Medienwissenschaften, Publizistik und andere Geistes- oder Sozialwissenschaften sowie Sprachen mit 36,2% und 38,6% weit vorne. 19,8% der befragten Personen haben ihr Studium in den Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen und 7,7% haben einen journalistischen Studiengang absolviert.



n = 243

Abb. 05 Wie lange sind Sie schon in der internen Kommunikation im Allgemeinen tätig?

Auch Quereinsteiger*innen finden ihren Weg in die interne Kommunikation: 4,4% haben einen technischen bzw. naturwissenschaftlichen Hintergrund, 1,9% kommen aus dem juristischen Bereich. **Abb. 04**

Die große Mehrheit der Studienteilnehmer*innen arbeitet bereits seit mindestens drei Jahren in der internen Kommunikation (72,5%). Nur 6,6% sind erst weniger als ein Jahr in diesem Bereich tätig. Die im Folgenden dargestellten Ergebnisse und Einschätzungen basieren demnach auf einem großen Erfahrungsschatz zahlreicher langjähriger interner Kommunikator*innen. **Abb. 05**

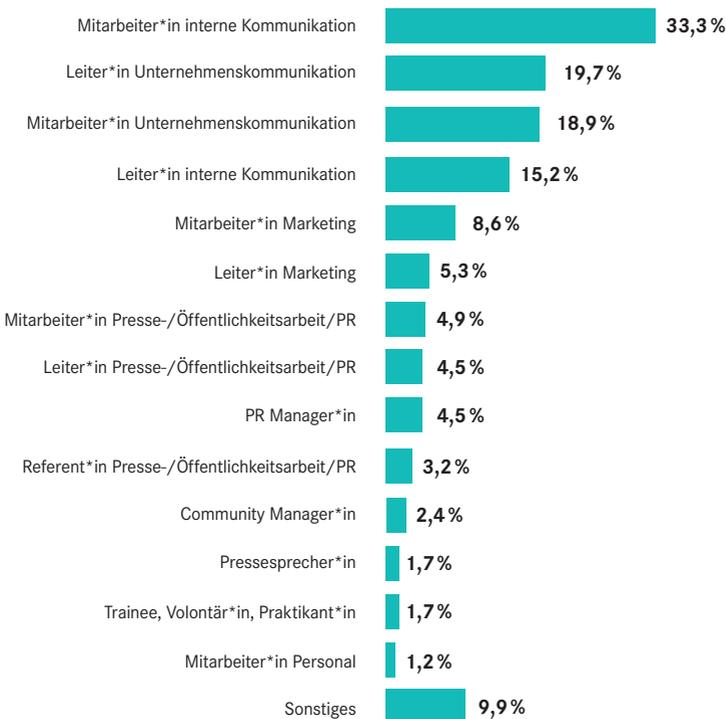
n = 207

Abb. 04 Was haben Sie studiert? (Mehrfachauswahl möglich)

3.3 POSITION INNERHALB DES UNTERNEHMENS

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Personen (48,6%) arbeiten in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation als Mitarbeiter*in oder Leiter*in einer IK-Abteilung. Ein knappes Drittel dieser Gruppe gibt an, in leitender Funktion tätig zu sein. 38,7% der Umfrageteilnehmenden arbeiten in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation als Leiter*in oder Mitarbeiter*in der Unternehmenskommunikation.

Die restlichen Befragten verteilen sich auf andere Abteilungen wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Personal. An dem Ergebnis zeigt sich, dass die Verantwortlichkeit für die interne Kommunikation unternehmensspezifisch sehr verschieden organisiert sein kann. **Abb. 06**



n = 243

Abb. 06 Welche Position haben Sie gegenwärtig inne?
(Mehrfachauswahl möglich)

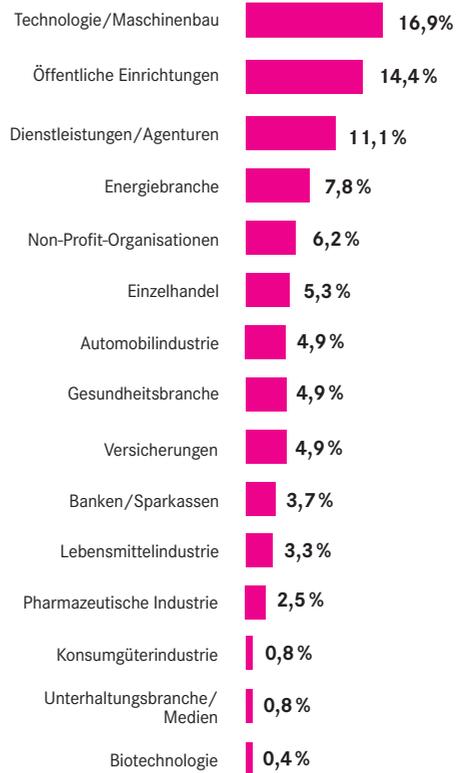
4. STRATEGIE UND ORGANISATION DER INTERNEN KOMMUNIKATION

4.1 BRANCHE

Im Unterschied zum Trendmonitor 2019 arbeiten die meisten Befragten der diesjährigen Studie im Bereich Technologie und Maschinenbau (16,9%) und nicht im Bereich der Dienstleistungen und Agenturen. Auf dem zweiten Platz befinden sich öffentliche Einrichtungen mit 14,4%, gefolgt von Dienstleistungen/Agenturen mit 11,1%. Die weiteren in der Studie repräsentierten Bereiche sind die Energiebranche (7,8%), Non-Profit-Organisationen (6,2%) sowie Automobilbranche, Gesundheitsbranche und Versicherungen mit jeweils knapp unter 5%. Die restlichen angegebenen Branchen liegen unter 4%. [Abb. 07](#)

4.2 UNTERNEHMENSGRÖSSE

Nicht nur die Anzahl an verschiedenen Branchen ist vielfältig. Auch die Unternehmensgrößen variieren stark. Mit 17,3% sind Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden vertreten. Mittelständische Unternehmen von 501 bis 2.500 Mitarbeitenden und kleine Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitenden sind fast zu gleichen Teilen vertreten (29,6% und 30,5%). Insgesamt stammen die Befragten also aus Unternehmen aller Größen – mit einer Tendenz zu kleineren Unternehmen mit weniger als 2.500 Mitarbeitenden. [Abb. 08](#)



n = 243

Abb. 07 In welcher Branche ist Ihre Organisation angesiedelt?

4.3 ORGANISATORISCHE EINBINDUNG DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Analysiert man die Einbindung der internen Kommunikation in Unternehmen und Organisationen, fällt auf, dass 59,1% der Befragten keine eigene Abteilung für interne Kommunikation haben. In der Regel besitzen vor allem große Unternehmen eine eigene interne Kommunikationsabteilung, während kleinere Unternehmen dazu tendieren, die interne Kommunikation in anderen Abteilungen anzusiedeln bzw. dort aufzufangen. [Abb. 09](#)

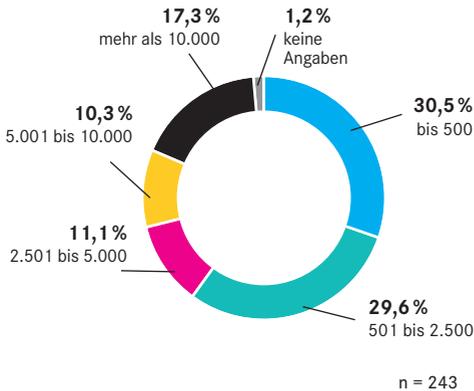


Abb. 08 Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihre Organisation?

In Firmen mit eigener Abteilung für interne Kommunikation berichtet diese vor allem der Unternehmenskommunikation und der Geschäftsführung bzw. dem C-Level (37% und 34,1%).

Die interne Kommunikation in Unternehmen ohne eigene interne Kommunikationsabteilung ist meist im Bereich Unternehmenskommunikation angesiedelt (43,1%). Andernfalls ist die interne Kommunikation

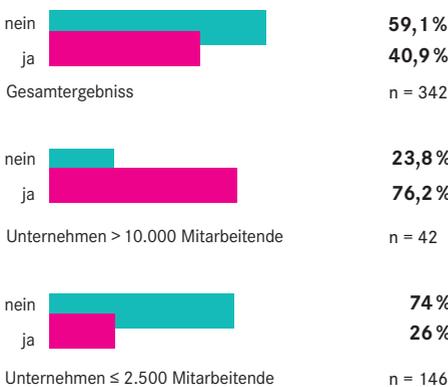


Abb. 09 Gibt es in Ihrer Organisation eine eigenständige Abteilung für die interne Kommunikation?

häufig in die Bereiche Marketing (17%) oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (14,4%) integriert. **Abb. 10**

Nur dass die interne Kommunikation keine eigene Abteilung hat, heißt dabei noch nicht zwangsläufig, dass es keine explizit für die interne Kommunikation verantwortlichen Personen gibt. In immerhin 36,7% der Fälle ohne eigene IK-Abteilung ist mindestens eine Person speziell für den Bereich der internen Kommunikation zuständig. Noch

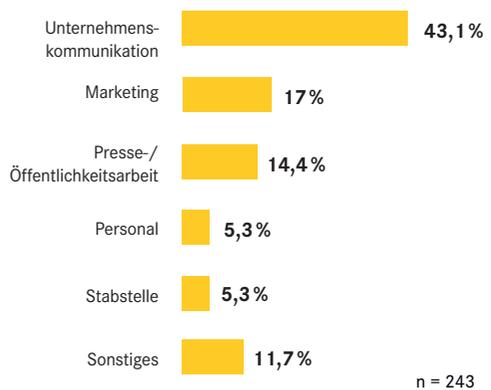


Abb. 10 In welchem Bereich ist die interne Kommunikation innerhalb Ihrer Organisation angesiedelt?

häufiger – in 42% der Fälle – wird die interne Kommunikation jedoch von mindestens einer Person kombiniert mit der externen Kommunikation betreut. Unklare Zuständigkeiten gibt es bei 17% der Befragten ohne eigene IK-Abteilung. **Abb. 11**

Kümmert sich in Unternehmen niemand um die interne Kommunikation, wird das vor allem mit der Unternehmensgröße begründet. 66,7% geben an, dass ihre Organisation zu klein ist, um jemanden für die interne Kommunikation zu beschäftigen.

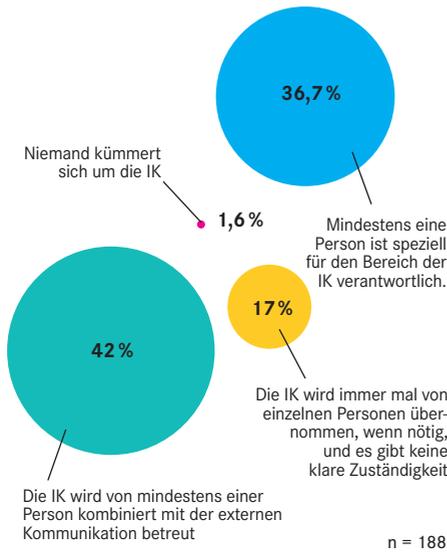


Abb. 11 Wer kümmert sich in Ihrer Organisation um die interne Kommunikation?

Interessant ist, dass über alle Unternehmen hinweg – und unabhängig von der Existenz einer eigenen IK-Abteilung – häufig ein integrierter Kommunikationsansatz zu beobachten ist. So geben 31,3% der Studienteilnehmer*innen an, interne und externe Kommunikation würden bei Ihnen zusammen gedacht und konzipiert. 52,2% sagen, bei ihnen würden interne und externe Kommunikation zumindest regelmäßig abgestimmt. Bei einer separaten IK-Abteilung wird die integrierte Kommunikation offenbar häufiger über eine regelmäßige Abstimmung sichergestellt, als in Fällen, wo die IK keine eigene Abteilung hat und teils direkt an die Gesamt-Kommunikation angedockt ist – hier wird intern und extern womöglich auch aus Ressourcengründen häufiger direkt zusammen konzipiert. Nur in 12,8% der Fälle laufen interne und externe Kommunikation voneinander losgelöst. **Abb. 12**

Interne u. externe Kommunikation werden bei uns nicht zusammen konzipiert aber regelmäßig abgestimmt/berücksichtigt.



Ja, interne und externe Kommunikation werden bei uns zusammen gedacht und konzipiert.



Nein, interne und externe Kommunikation laufen bei uns völlig unabhängig voneinander.



Sonstiges

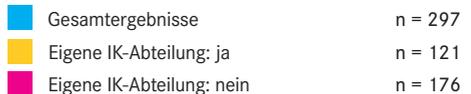


Abb. 12 Verfolgen Sie für die interne und externe Kommunikation einen integrierten Kommunikationsansatz?

4.4 BUDGET UND PERSONELLE RESSOURCEN

Eine eigene IK-Abteilung sowie eine professionelle interne Kommunikation sind im Allgemeinen zwangsläufig mit Kosten verbunden. 22,2% der befragten Personen geben an, mit weniger als 10.000 Euro Budget pro Jahr auskommen zu müssen. 13,8% stehen 10.000 Euro bis 30.000 Euro zur Verfügung. 9,8% der Befragten dürfen mit einem großen Budget von mehr als 100.000 Euro arbeiten. Die Quote derer, die keine Angabe zu dieser sensiblen Frage machen

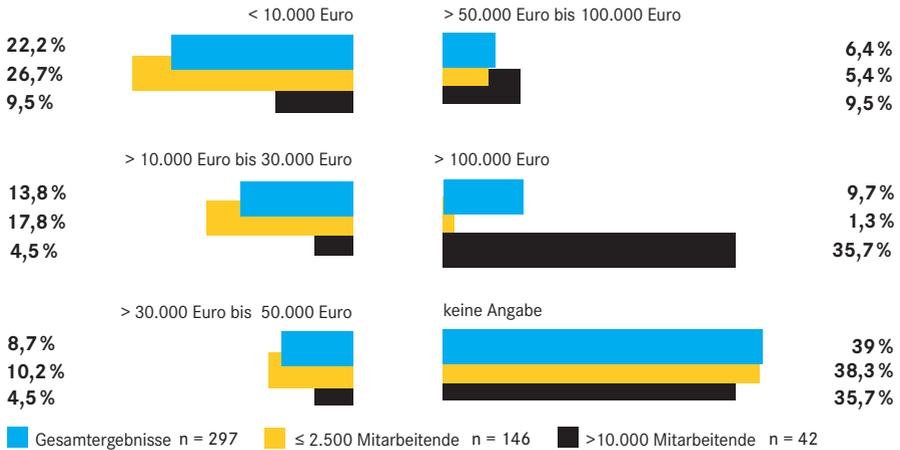


Abb. 13 Wie hoch ist das Budget für die interne Kommunikation pro Jahr?

wollen, ist mit 39,1% sehr hoch. Mit eigener IK-Abteilung stehen häufiger große Budgets zur Verfügung als in Unternehmen ohne IK-Abteilung.

Ein deutliches Gefälle lässt sich beim Budget für die interne Kommunikation zwischen großen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiter*innen und kleinen und mittelständischen Unternehmen mit bis zu 2.500 Mitarbeiter*innen feststellen. Große Unternehmen haben wesentlich häufiger große Budgets, während eher kleine Unternehmen mit vergleichsweise geringen Budgets arbeiten müssen. Natürlich korrespondiert dies sowohl mit der Wirtschaftskraft der Unternehmen als auch mit den individuellen Herausforderungen für die interne Kommunikation, die in besonders großen Unternehmen anders gelagert sind als in Unternehmen mit relativ überschaubaren Mitarbeiterzahlen.

Abb. 13

Schaut man sich die Budgetentwicklung der letzten drei Jahre an, stellt man fest, dass für 32,7% der Befragten das Budget gleich

geblieben ist. 11,4% mussten mit Kürzungen ihres Budgets zurechtkommen und für 24,6% hat sich das Budget vergrößert. In der Tendenz ist demnach ein Wachstum der für interne Kommunikation bereitgestellten finanziellen Ressourcen zu konstatieren. Gewachsen ist das Budget besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen – hier berichten knapp 30% von gestiegenen Budgets in den letzten drei Jahren, während die Budgets in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden in diesem Zeitraum häufiger gesunken als gewachsen sind.

Abb. 14

Doch auch die personellen Ressourcen, die Unternehmen für ihre interne Kommunikation bereitstellen, sind entscheidend. In diesem Zusammenhang ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Unternehmen mit und ohne eigener IK-Abteilung. Befragte aus Unternehmen mit einer eigenen Abteilung für die interne Kommunikation bewerten die zur Verfügung gestellten personellen Ressourcen in 27,4% der Fälle als hervorragend oder gut. Ohne eigene Abteilung sehen das

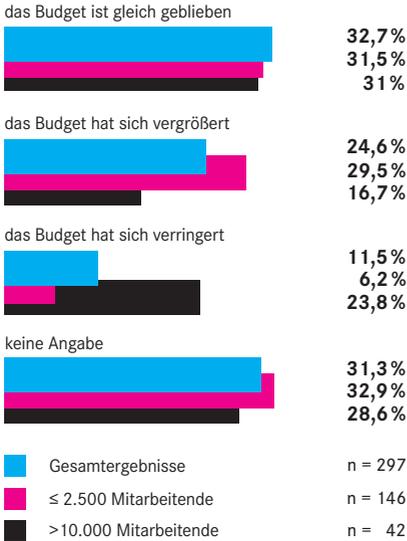


Abb. 14 Wie hat sich das Budget für die interne Kommunikation in den letzten drei Jahren entwickelt?

lediglich 11,5% der Befragten so. In dieser Gruppe tendieren 50,5% der Befragten dazu, ihre personellen Ressourcen für die interne Kommunikation als schlecht oder völlig unterbesetzt zu bewerten – im Gegensatz zu 31,1% aus Unternehmen mit bestehender IK-Abteilung. **Abb. 15**

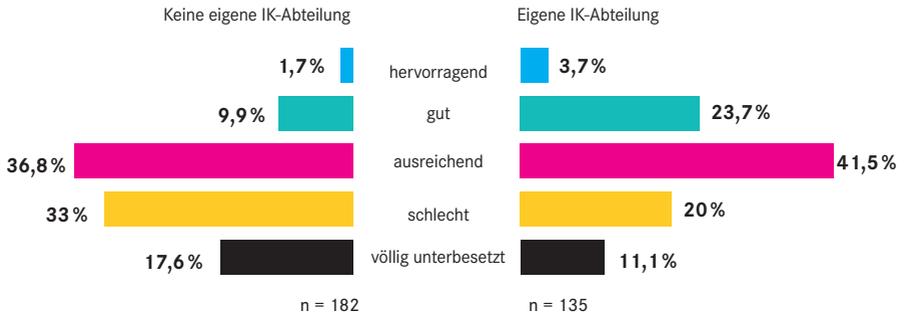


Abb. 15 Wie schätzen Sie die in die interne Kommunikation investierten personellen Ressourcen ein?

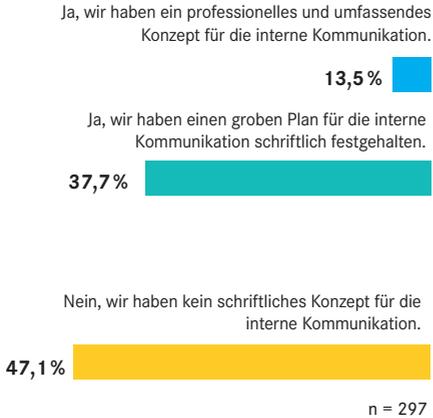
4.5 KONZEPT UND STRATEGIE

Für eine zielgerichtete, strategisch durchdachte interne Kommunikation ist eine sorgfältige Konzeption unabdingbar. Umso mehr fällt ins Gewicht, dass bis heute vielerorts gänzlich ohne Konzept oder nur mit einem groben Plan gearbeitet wird. Nur 13,5% der Befragten geben an, ein professionelles und umfassendes Konzept für ihre interne Kommunikation zu besitzen. 37,7% arbeiten mit einem groben Plan und die große Mehrheit (47,1%) hat überhaupt kein schriftliches Konzept. Ein alarmierender Befund, der sich nahezu unverändert seit vielen Jahren in unserer Studienreihe beobachten lässt. Und ein Befund, der wenig verständlich ist, wenn man auf die Erfahrungen derer blickt, die konzeptionell arbeiten: Hier sagen 81,9%, das Konzept sei wichtig oder sehr wichtig für ihre Arbeit. Seit 2019 hat sich der Anteil derer, die mit einem professionellen und umfassenden Konzept arbeiten, von 25,7% auf 13,5% sogar nochmals wesentlich reduziert.

Abb. 16

Die vorliegende Studie belegt, dass sich der Mangel an konzeptioneller Arbeit innerhalb der internen Kommunikation nicht zuletzt auf den Umfang der dafür bereitgestellten Ressourcen zurückführen lässt: Unter den-

Gibt es in Ihrer Organisation ein schriftlich fixiertes Konzept für die interne Kommunikation?



Welche Bedeutung besitzt das Konzept Ihrer persönlichen Meinung nach?

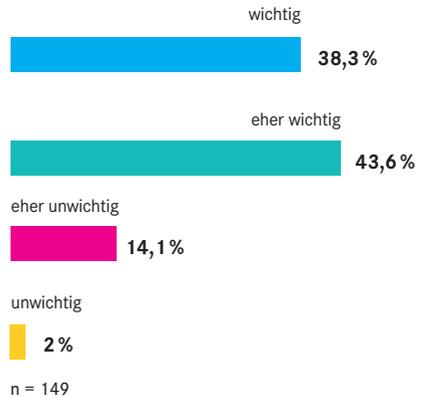


Abb. 16 Konzeptionelle Arbeit in der internen Kommunikation

jenigen Kommunikator*innen mit Budgets von unter 10.000 Euro für die interne Kommunikation arbeiten nur 9,1% mit einem professionellen und umfassenden Konzept, während es in der Gruppe mit Budgets von über 100.000 Euro immerhin 27,6% sind. Im Umkehrschluss bedeutet aber auch ein üppiges Budget nicht zwangsläufig, dass konzeptionell gearbeitet wird. Und auch das Bestehen einer eigenen IK-Abteilung scheint mit dem Grad der konzeptionellen Arbeit in der internen Kommunikation zu korrespondieren. 18,8% der Befragten aus Unternehmen mit eigener Abteilung arbeiten nach eigener Aussage mit einem professionellen, umfassenden Konzept – ohne IK-Abteilung sind dies nur 10,2%. Fraglich bleibt, inwieweit dieser Befund auf die unterschiedlichen budgetären Voraussetzungen für die beiden Gruppen zurückzuführen ist. Zur Erinnerung: Dort, wo es eine eigene IK-Abteilung gibt, stehen häufiger große Budgets zur Verfügung als in Unternehmen ohne eigene IK-Abteilung. Eventuell hat aber auch die organisatorische Einbindung der internen Kommunikation selbst Einfluss auf

die Arbeitsweise derer, die interne Kommunikation betreiben. **Abb. 17**

Dort, wo ein Konzept im Einsatz ist, wird dieses in 45% der Fälle angepasst, wenn es erforderlich ist. In 37,6% der Fälle erfolgt eine Anpassung auf regelmäßiger Basis, bei 12,8% der Befragten mit Konzept ist eine Anpassung geplant. Nur 2% geben an, dass ihr Konzept bisher noch nicht angepasst wurde und die auch nicht vorgesehen ist.

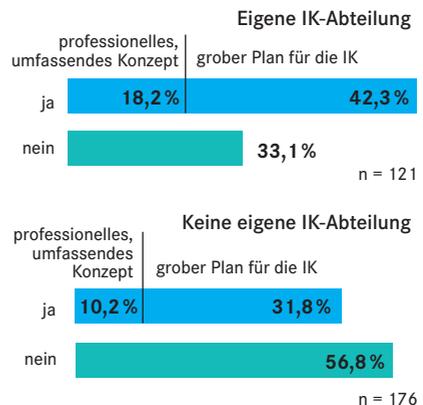


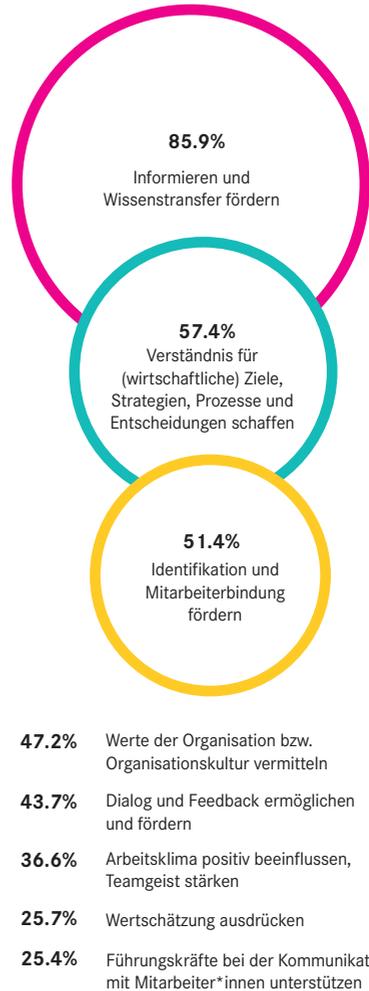
Abb. 17 Vorhandensein eines Konzepts für die interne Kommunikation mit und ohne eigene IK-Abteilung

5. ZIELE UND HERAUSFORDERUNGEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

5.1 ZIELE

Ein Blick auf die Zielsetzungen der internen Kommunikator*innen verrät: Das Informieren der Mitarbeitenden und das Fördern des Wissenstransfers innerhalb des Unternehmens steht an erster Stelle (85,9%). Die interne Kommunikation sieht ihren Kernauftrag demnach darin, den Informationsfluss innerhalb der Organisation in verschiedene Richtungen zu gewährleisten. Mit einigem Abstand folgen die Ziele, Verständnis für (wirtschaftliche) Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen zu schaffen (57,4%) und die Identifikation und Mitarbeiterbindung zu fördern (51,4%). Dicht gefolgt werden diese Ziele von der Vermittlung von Werten der Organisation bzw. der Organisationskultur (47,2%), der Ermöglichung von Dialog und Feedback (43,7%) und einer positiven Beeinflussung des Arbeitsklimas und Teamgeistes (36,6%). Diese Zielsetzungen sind – mit leicht abweichender Gewichtung – über alle Unternehmensgrößen und Budget-Klassen hinweg relativ konstant. **Abb. 18**

Mehr als die Hälfte der Befragten (52,7%) geben dabei jedoch an, ihre Ziele seien unklar oder eher unklar definiert. Nur 8,1% der Befragten haben aktuell klar definierte Ziele für die interne Kommunikation vor Augen. Dies stellt – wie bereits in den vergangenen Jahren – ein großes Problem dar, zumal eine strategisch fundierte, konzeptionelle Arbeit nicht zuletzt SMARTe Ziele verlangt, deren Erreichen u.a. nachvollziehbar und messbar



n = 284

Abb. 18 Welche Ziele verfolgen Sie derzeit vorrangig in der IK? (max. fünf Antworten möglich)

ist. Auch in diesem Ergebnis zeigt sich, dass es in vielen Fällen einer Professionalisierung der internen Kommunikation und ihrer Akteur*innen bedarf. **Abb. 19**

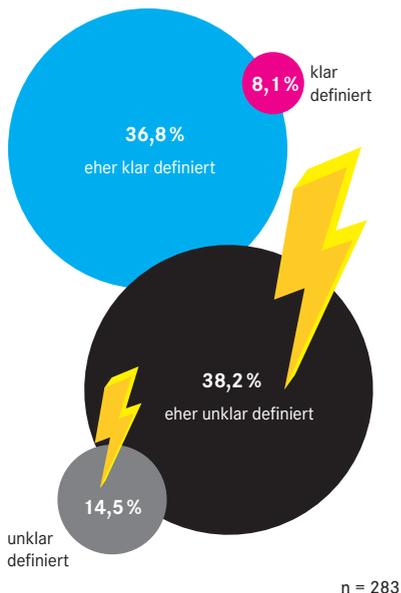


Abb. 19 Wie schätzen Sie persönlich die Klarheit Ihrer (aktuellen) Zieldefinition für die interne Kommunikation ein?

5.2 ERFOLGSKONTROLLE

Hinsichtlich der Umsetzung einer Erfolgskontrolle für die interne Kommunikation setzt sich ein Trend fort, der sich anhand der meistens (eher) unklar definierten IK-Ziele bereits angedeutet hat: Nur 28,6%, und damit etwas weniger als 2019, messen den Erfolg ihrer internen Kommunikation – wenig verwunderlich angesichts der Tatsache, dass die Ziele der befragten Kommunikator*innen aufgrund ihrer Unklarheit eine Erfolgskontrolle häufig gar nicht zulassen. In Unternehmen mit großen IK-Budgets von über 100.000 Euro im Jahr wird zwar häufiger eine Erfolgsmessung durchgeführt, allerdings auch nur in 37% der Fälle.

Abb. 20

Dort wo der Erfolg der internen Kommunikation überprüft wird, wird am häufigsten gemessen, welche Inhalte am relevantesten (75,3%) und welche Kanäle am beliebtesten bei den Mitarbeitenden sind (72,8%). Rund die Hälfte derer, die eine Erfolgsmessung durchführen, prüfen, ob die Mitarbeitenden die gespielten Inhalte erhalten. Diejenigen Aspekte, die gemäß dem Wirkungsstufenmodell der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V. (DPRG) als wesentlich relevanter für den Einfluss der internen Kommunikation auf die Wertschöpfung des Unternehmens anzusehen sind, werden nur von einer Minderheit der Befragten in den Blick genommen. Lediglich 30,9% der Befragten, die ihren IK-Erfolg messen, überprüfen, ob die Mitarbeitenden die Inhalte aufnehmen und sich entsprechendes Wissen bildet; nur 27,2% messen, ob die Mitarbeitenden auf Basis der gespielten Inhalte und Botschaften handeln. **Abb. 21**

Die Effektivität der Erfolgskontrolle wird – dort wo vorhanden – sehr unterschiedlich, aber tendenziell positiv bewertet. 53,1% bewerten sie als effektiv oder sehr effektiv, während 38,3% angeben, sie sei nicht effektiv oder weniger effektiv. Fragt man Kommunikator*innen, die kein Kommunikationscontrolling durchführen, nach dem Grund, geben 42,3% mangelnde Ressourcen bzw. einen zu großen Aufwand an. 28,4% haben kein

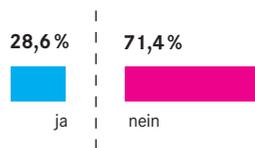


Abb. 20 Gibt es eine Kontrolle, ob die Ziele der internen Kommunikation erreicht wurden?



Abb. 21 Was erfassen Sie zur Erfolgskontrolle Ihrer internen Kommunikation? (Mehrfachauswahl möglich)

Interesse oder erachten Erfolgsmessung als nicht erforderlich, 10% nennen mangelndes Know-how als Begründung. Die Ergebnisse signalisieren, dass sowohl beim generellen Einsatz von Erfolgsmessung als auch bei der konkreten Ausgestaltung in vielen Fällen Handlungsbedarf notwendig ist.

5.3 HERAUSFORDERUNGEN

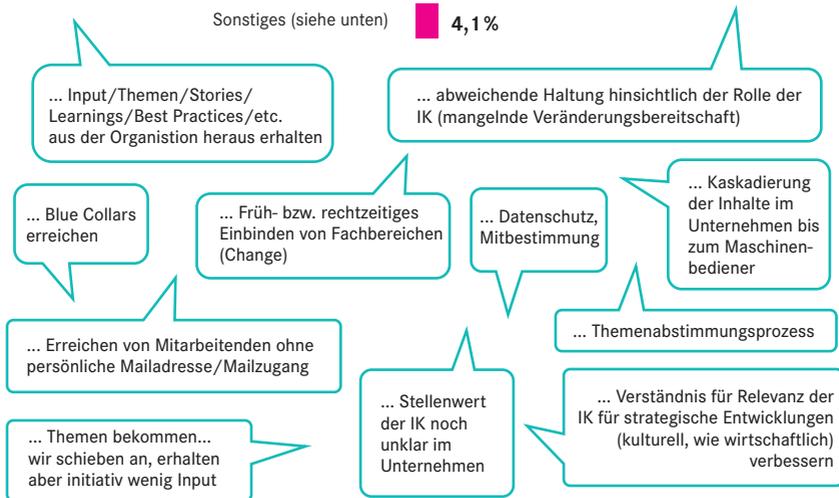
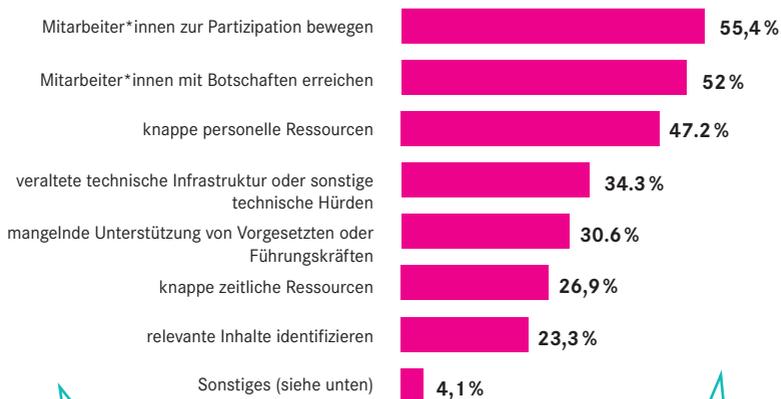
Die Herausforderungen für die Arbeit der internen Kommunikation lassen sich in inhaltliche Herausforderungen auf der einen Seite und organisatorische Herausforderungen auf der anderen Seite kategorisieren. Zu den größten inhaltlichen Herausforderungen gehört es, die Mitarbeiter*innen zur Partizipation zu bewegen (55,4%) und sie mit den eigenen Botschaften zu erreichen (52%). Damit ist erstmals in der Trendmonitor-Studie der Aspekt der Befähigung der Mitarbeitenden zu aktiver Kommunikation an die erste Stelle der IK-Herausforderungen gerückt – ein Ergebnis, welches den Kulturwandel in der internen Kommunikation vieler Organisationen unterstreicht. Bereits in der Vorgängerstudie 2019 betrachteten knapp zwei Drittel der befragten Kommunikator*in-

nen es als ihre vorrangige Aufgabe, die Menschen auf allen Ebenen des Unternehmens zu aktiver Kommunikation zu befähigen. Bemerkenswert ist, dass ein großer Teil der im Folgenden genannten Herausforderungen auf Hürden innerhalb der Organisation zurückzuführen, also eher organisatorischer Natur sind: 47,2% nennen knappe personelle Ressourcen, 34,3% eine veraltete technische Infrastruktur und 30,6% mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten und Führungskräften. **Abb. 22**

Selbst in der Gruppe derer, die mit über 100.000 Euro sehr große Budgets zur Verfügung haben, werden weiterhin große organisatorische Herausforderungen gesehen – u.a. auch knappe personelle Ressourcen (50%) und knappe zeitliche Ressourcen (30,7%).

5.4 ROLLE UND SELBSTVERSTÄNDNIS

Die genannten Herausforderungen für die interne Kommunikation spiegeln sich auch in ihrem Rollenverständnis. 46,6% betrachten sich als Journalist*innen, Redakteur*innen und Medienmacher*innen, was darauf hin-



n = 271

Abb. 22 Was sind Ihre drei größten Herausforderungen für die interne Kommunikation? (maximal drei Antworten möglich)

deutet, dass die klassische Funktion der internen Kommunikation als Sprachrohr für wichtige Unternehmensbotschaften erhalten bleibt – neben ihrer neuen Rolle als Berater*in, Sparringspartner*in und Coach*in auf der einen Seite (33,7%) sowie Strategischer Moderator*in, Community Manager*in und Netzwerker*in auf der

anderen Seite (28%). 27,2% der befragten Kommunikator*innen betrachten sich zudem als Dienstleister*innen und Anbieter*innen von IK-Plattformen und 16,4% als kreative Impulsgeber*innen und Innovationstreiber*innen. Die Rolle als isolierte Expert*in bleibt mit 7,5% eher die Ausnahme. [Abb. 23](#)

Gegenüber den Ergebnissen des Internal Communications Monitor 2020, der die interne Kommunikation im europäischen Raum betrachtete, steht in der vorliegenden Studie die klassische Rolle als Journalist*in, Redakteur*in und Medienmacher*in stärker im Vordergrund (46,6% vs. 36,2%). Gleichzeitig betrachten sich im DACH-Raum weniger Befragte als Dienstleister*innen und Anbieter*innen von IK-Plattformen als im

europäischen Kontext (27,2% vs. 38,5%). Auffällig ist auch der Unterschied zwischen großen und eher kleinen Unternehmen: In Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden wird die eher operativ angelegte Rolle als Journalist*in, Redakteur*in und Medienmacher*in tendenziell schwächer gewichtet – zu Gunsten des strategischen, beratenden und dienstleistungsorientierten Selbstverständnisses.

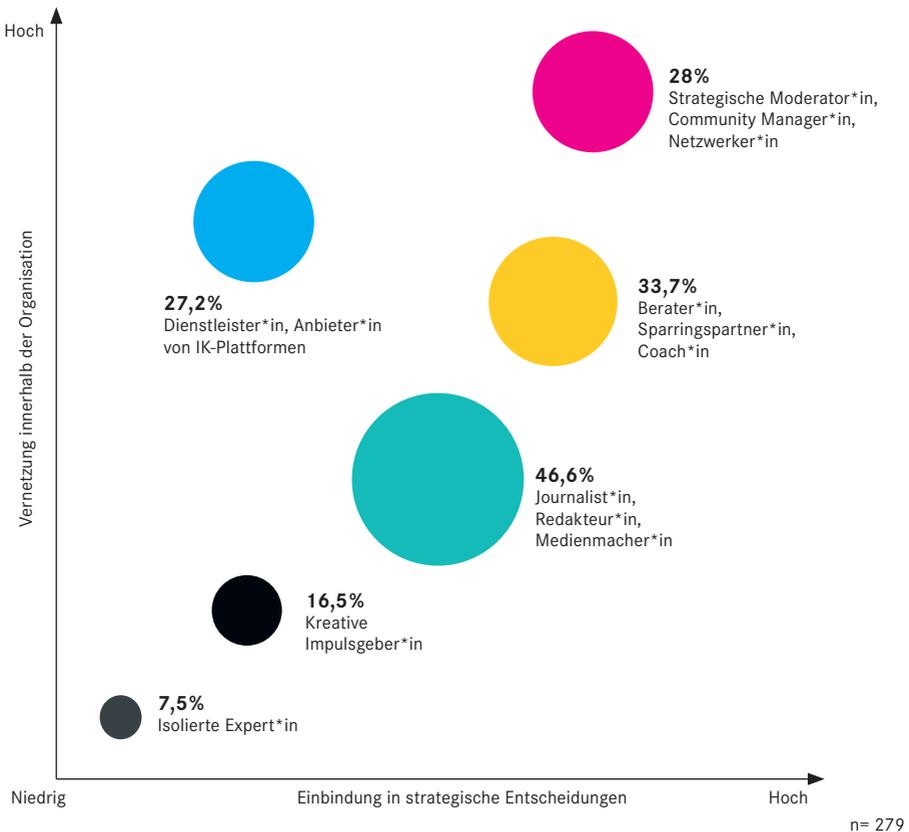


Abb. 23 Welches Rollenverständnis passt am besten zu den Verantwortlichen der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen? (maximal 2 Antworten möglich)

*Die Anordnung der verschiedenen Rollen anhand des Grades der Vernetzung sowie der Einbindung in strategische Entscheidungen basiert auf den Einschätzungen mehrerer Expert*innen von Kammann Rossi, EPICOM/SCM und Staffbase.

6. MEDIEN UND MASSNAHMEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Die zunehmend komplexen Ziele und Herausforderungen der internen Kommunikation verlangen nach relevanten Themen, ansprechenden Formaten und einem durchdachten Medienmix. Nur wenn die interne Kommunikation das moderne Mediennutzungsverhalten abbildet und mit ihren Inhalten nah an den Bezugsgruppen ist, kann und wird sie den Wettbewerb um die Aufmerksamkeit gewinnen.

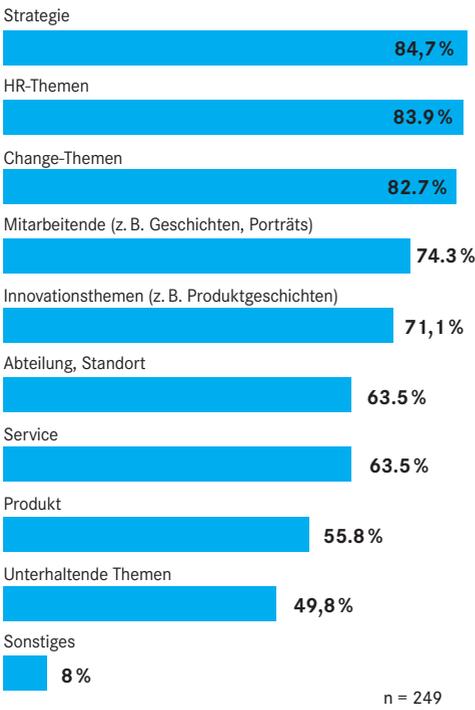


Abb. 24 Welche Aspekte werden in der internen Kommunikation thematisiert? (Mehrfachauswahl möglich)

6.1 INHALTE UND FORMATE

Fragt man nach den Inhalten, die im Rahmen der internen Kommunikation gespielt werden, werden insgesamt am häufigsten strategische Themen genannt (84,7%). Den zweiten Platz belegen HR-Themen (83,9%), dicht gefolgt von Change-Themen (82,7%). Und auch die Mitarbeitenden stehen, etwa in Form von Geschichten und Porträts, im Zentrum der gespielten IK-Inhalte (74,3%). Weiterhin liegen Innovationsthemen (71,1%) und Inhalte rund um Abteilungen und Standorte sowie Service-Themen (jeweils 63,5%) im Trend. In den Ergebnissen zeigt sich, dass die institutionalisierte interne Kommunikation in der Praxis ein großes Spektrum an verschiedenen Themen abdeckt. **Abb. 24**

Die Inhalte werden am häufigsten in aktuellen Nachrichten (77,5%) und Interviews (73,9%) verpackt. Zudem werden häufig auch Porträts (56,6%), Vorstandsmitteilungen (55,8%) sowie Hintergrundberichte, Reportagen und Projektberichte gespielt. Darüber hinaus nennen die Befragten zahlreiche weitere Formate wie etwa Infografiken und Checklisten (31,7%), Podcasts (28,1%) und Quizzes / Spiele (23,3%), die dazu geeignet sind, komplexe Themen vereinfacht und aufgelockert darzustellen. An der Menge der verschiedenen Formate zeigt sich, dass die interne Kommunikation bestrebt ist, ihre Inhalte abwechslungsreich und themen- wie kanalspezifisch passend aufzubereiten. **Abb. 25**

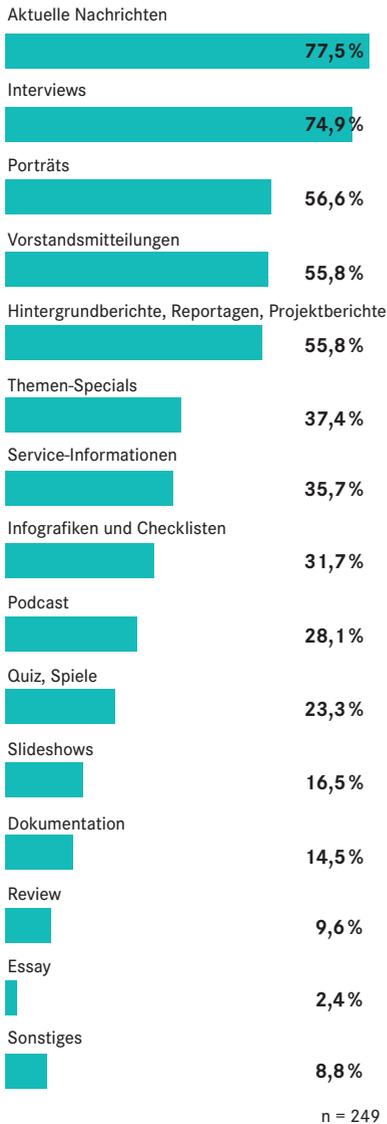


Abb. 25 Über welche Formate werden die Themen gespielt?

6.2 MEDIEN UND KANÄLE

Ein Blick auf die meistgenutzten Kanäle der internen Kommunikation zeigt: Der persönliche Austausch steht auch im digitalen Zeitalter – und wie zuletzt im Zuge der Covid-19-Pandemie unter schwierigen Bedingungen – ganz vorne (93,9%). Daran hat sich seit Beginn der Studienreihe vor ca. zehn Jahren nichts geändert. Im Gegenteil: Gegenüber 2019 ist der Wert hier sogar nochmal gestiegen. Den zweiten Platz belegen informelle Kanäle mit 84,1% – ein deutliches Zeichen dafür, wie wichtig es für IK-Verantwortliche ist, einen guten Einblick in die eigene Organisation zu haben und die Themen zu kennen, die u. a. in der Kaffeeküche, auf den Fluren oder in Chat-Gruppen der Mitarbeitenden besprochen werden. Der persönliche Austausch der Kolleg*innen untereinander bildet einen nicht unerheblichen Teil der internen Kommunikation des Unternehmens ab. Weitere wichtige IK-Kanäle stellen Mitarbeiterversammlungen (76,5%), das Intranet oder Social Intranet (71,6%), E-Mail Newsletter (56,8%) und das in vielen Organisationen etablierte Schwarze Brett (46,2%) dar. Die Ergebnisse korrespondieren mit der Bedeutung, die den einzelnen Kanälen seitens der Befragten jeweils beigemessen wird. Lediglich bei Podcasts und der Mitarbeiter-App gibt es größere Diskrepanzen, was in diesen Fällen darauf hindeutet, dass hier wichtige Zukunftstrends liegen könnten. [Abb. 26](#)

Am häufigsten abgeschafft wurden nach Angaben der Befragten Print-Mitarbeiterzeitungen (wieder abgeschafft bei 20,5%), Print-Rundschreiben (9,1%), aber auch digitale Mitarbeiterzeitungen (8%), E-Mail Newsletter (6,8%) und Schwarze Bretter (6,4%). IK-Kanäle, deren Einführung am häufigsten

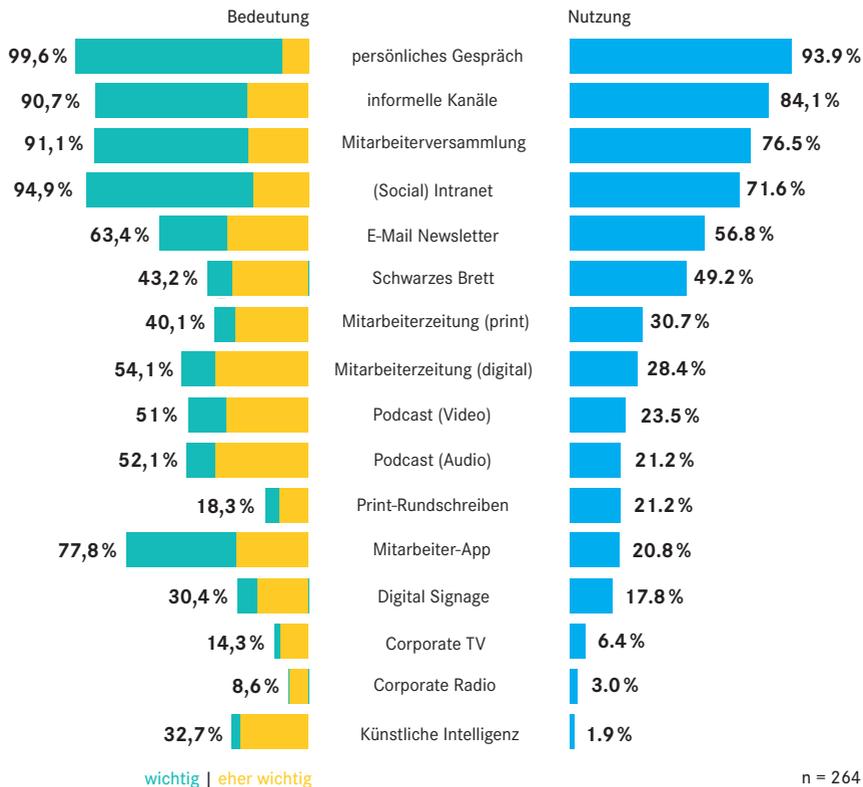


Abb. 26 Welche der nachfolgenden Medien bzw. Kanäle der internen Kommunikation werden gegenwärtig genutzt und welche Bedeutung wird ihnen beigemessen?

neu geplant wird, sind Mitarbeiter-Apps (Einführung geplant bei 18,2%), Audio-Podcasts (13,6%) und Intranet- bzw. Social-Intranet-Lösungen (8,3%). Diese Tendenzen bestätigen sich größtenteils bei einem Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit denen von 2019. Einzig bei den Mitarbeiter-Apps stagniert der Wert für die aktuelle Nutzung trotz verbreiteter Einführungsbestrebungen. [Abb. 27, 28](#)

Die skizzierten Tendenzen sind unabhängig von den Unternehmensgrößen zu beobachten. Dennoch gibt es spezifische Unterschiede: So liegen in großen Unternehmen mit

mehr als 10.000 Mitarbeitenden besonders IK-Medien mit einer großen Reichweite im Trend. Das Intranet oder Social Intranet (81%), die Mitarbeiterzeitung (45,2% digital, 38,1% print) und auch die Mitarbeiter-App (35,7%) sind hier stärker vertreten als im Durchschnitt. Zudem ist der Einsatz von Digital Signage (42,9%) und von Podcasts (45,2% Video, 38,1% Audio) hier verbreitet. Dies dürfte in Teilen allerdings auch auf die größeren Budgets in großen Unternehmen zurückzuführen sein.

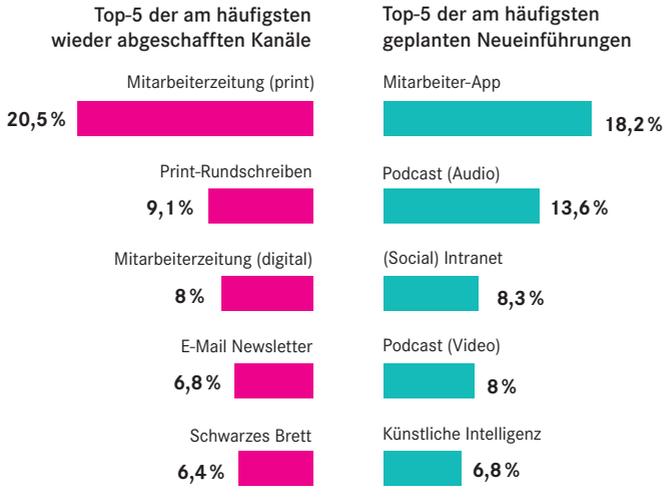


Abb. 27 Top-5-Entwicklungen bei den Medien bzw. Kanälen der internen Kommunikation

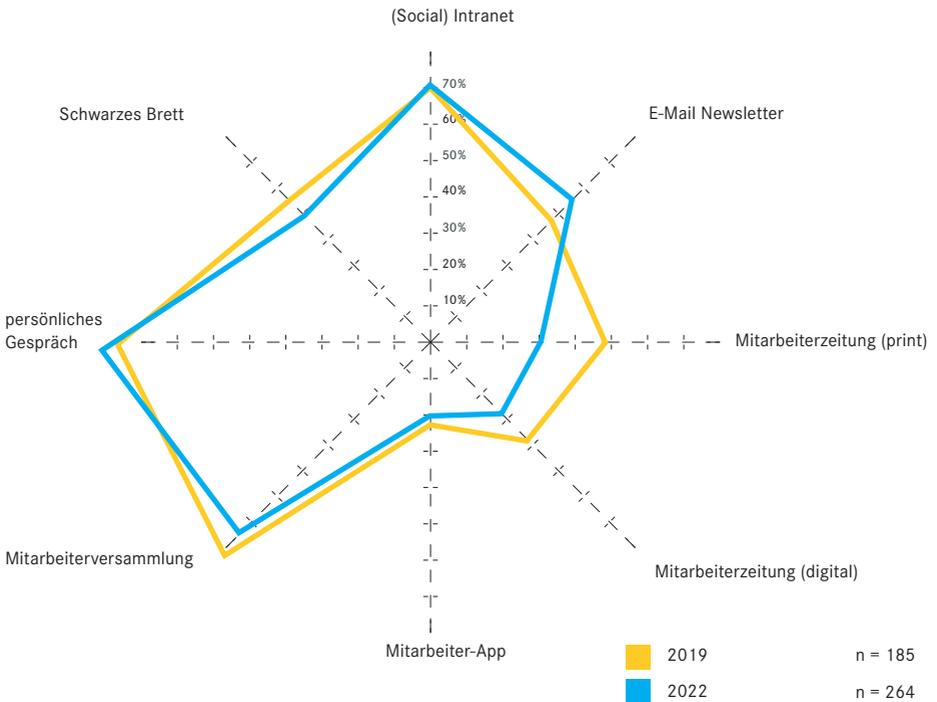


Abb. 28 Aktuelle Nutzung der häufigsten Medien/Kanäle der IK im Vergleich 2019 zu 2022

(nicht dargestellt: aufgrund des Umfragedesigns nicht direkt vergleichbare Medien/Kanäle)

6.3 AUSWAHL UND KOORDINATION DER INSTRUMENTE

Die Auswahl der Medien bzw. Kanäle für die interne Kommunikation innerhalb der Organisation beruht in den allermeisten Fällen auf einer strategischen Entscheidung der IK-Verantwortlichen in Abstimmung mit der Geschäftsführung oder dem Vorstand (63,1%). In 11,1% der Fälle entscheidet der Vorstand bzw. die Geschäftsführung allein, in 5,2% der Fälle liegt die Entscheidung ausschließlich bei der internen Kommunikation – ohne Einbindung der Unternehmensleitung. Bemerkenswert: In einigen Fällen (6,8%) scheint keine bewusste strategische Entscheidung zugrundezuliegen, sondern die bisherigen Medien bzw. Kanäle werden einfach weitergeführt. 6% der Befragten verlassen sich bei der Entscheidung auf ihr Bauchgefühl. Je stärker konzeptionell gearbeitet wird, desto häufiger basiert die Auswahl auf einer strategischen Entscheidung. Dennoch: Gegenüber 2019 lässt sich eine positive Entwicklung konstatieren. Der Anteil derer, die bestehende Kanäle einfach weiterführen, hat sich von 13,6% auf 6,8% verringert. Gleichzeitig sind die IK-Verantwortlichen etwas häufiger als noch 2019 in die Entscheidung einbezogen. Der Medien- bzw. Kanalauswahl liegt annähernd genau so häufig wie 2019 eine strategische Entscheidung zugrunde (jeweils ca. 80%).

7. MOBILE INTERNE KOMMUNIKATION

Nicht erst seit der Corona-Pandemie ist ein Trend in der modernen Arbeitswelt zu beobachten: Die Arbeit wird zunehmend dezentral organisiert, Flexibilität gewinnt an Bedeutung, das Homeoffice ist in aller Munde. Insbesondere für Unternehmen mit flexiblen Arbeitsmodellen und einer Vielzahl von Beschäftigten ohne festen PC-Arbeitsplatz rückt die mobile Anbindung der internen Kommunikationskanäle in den Fokus. Doch wie ist der Status quo der mobilen IK-Anbindung? Im folgenden Kapitel betrachten wir die aktuelle Verbreitung von Mitarbeiter-Apps und deren häufigste Funktionalitäten. Außerdem erläutern wir die wichtigsten Gründe für die Einführung mobiler Mitarbeiter-Apps und die Hürden, die es im Zuge der Implementierung zu überwinden gilt.

7.1 STAND DER VERBREITUNG

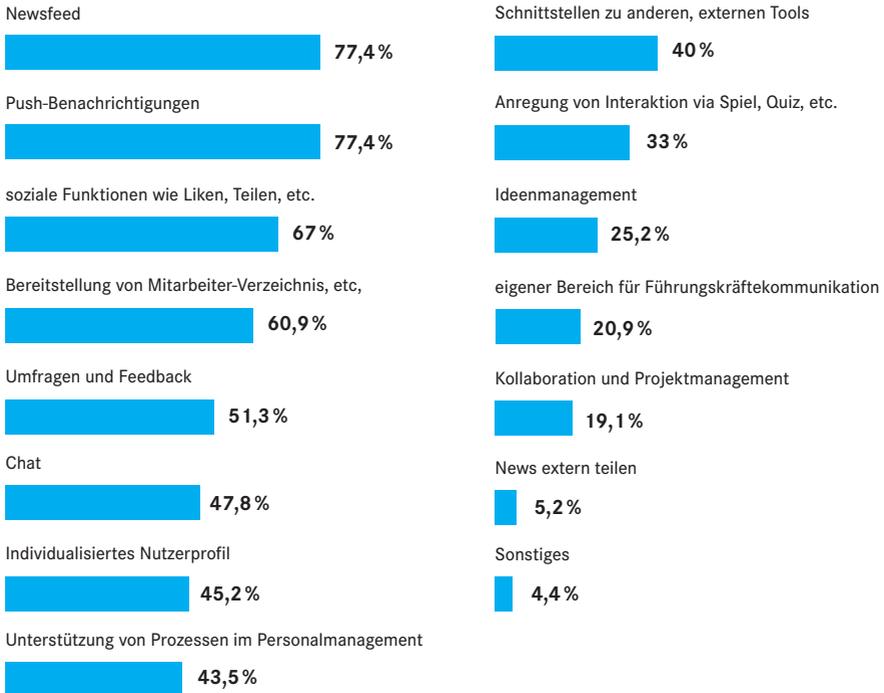
Am häufigsten verbreitet in den Unternehmen ist die mobile Anbindung des Intranets. 66,4% der Befragten geben an, dass dieses bereits mobil erreichbar ist oder demnächst mobil erreichbar sein soll. Mit großem Abstand folgen der E-Mail Newsletter (46,8%), das Mitarbeiter-Verzeichnis (43,6%), Kollaborationstools (41,2%), Chat bzw. Dialog-/Feedback-Tools (38,4%) und Mitarbeiterumfragen (36,8%). **Abb. 29**

Obwohl Mitarbeiter-Apps einen großen Trend in der internen Kommunikation darstellen, ist die Verbreitung nach wie vor stark ausbaufähig. Aktuell geben rund 21% der Befragten an, eine mobile App im Einsatz zu haben. 3,2% der Befragten befinden sich in



n = 250

Abb. 29 Auf welche der nachfolgenden Kanäle der IK können die Mitarbeitenden Ihres Unternehmens bereits mit ihrem Smartphone zugreifen oder sollen demnächst zugänglich werden?



n = 115

Abb. 30 Welche Anwendungsfälle hat Ihre Mitarbeiter-App bzw. welche Funktionen sehen Sie vor? (Mehrfachauswahl möglich)

der Phase der Einführung und 22,6% planen sie für die Zukunft. Gut die Hälfte der Befragten gibt an, für sie sei das Thema aktuell nicht relevant.

Bestehende Mitarbeiter-Apps bieten eine Reihe verschiedener Anwendungsfälle und Funktionalitäten. Am weitesten verbreitet sind Newsfeeds und Push-Benachrichtigungen (jeweils 77,4%), dicht gefolgt von sozialen Funktionen wie Liken, Teilen, Kommentieren (67%) und der Bereitstellung eines Mitarbeiter-Verzeichnisses, von Schicht- und Kantinenplan (60,9%). Auch Umfragen und Feedback-Möglichkeiten (51,3%), Chat-Funktionen (47,8%), individualisierte Nutzer-

profile (45,2%) und HR-Tools (43,5%) sind in vielen Fällen Bestandteile von Mitarbeiter-Apps. **Abb. 30**

7.2 GRÜNDE FÜR DIE EINFÜHRUNG EINER MITARBEITER-APP

Dabei gibt es gute Gründe für die Einführung einer Mitarbeiter-App. Diejenigen, die sich für eine solche mobile Lösung entschieden haben, versprechen sich in erster Linie eine bessere Reichweite bzw. Erreichbarkeit von Mitarbeitenden – insbesondere von Mitarbeitenden ohne festen PC-Arbeitsplatz (75,7%). Daneben spielen auch die Anpassung an die Kommunikationsgewohnheiten der

Mitarbeitenden (40,9%) sowie die schnelle Vermittlung von Informationen in Krisen und Change-Phasen wie zuletzt der Corona-Pandemie (36,5%) eine große Rolle. **Abb. 31**

Interessant ist, dass sogar innerhalb der Gruppe der Befragten ohne Mitarbeiter-App und ohne Einführungsbestrebungen ein Großteil davon ausgeht, sowohl Mitarbeitende mit als auch ohne festen PC-Arbeitsplatz mit einer mobilen Kommunikationslösung effektiver erreichen zu können (44,3%). Nur 12,2% dieser Gruppe gehen davon aus, dass eine mobile Kommunikationslösung für die Reichweite und Effektivität ihrer internen Kommunikation nicht entscheidend ist.

7.3 HÜRDEN FÜR MOBILE INTERNE KOMMUNIKATION

Die Hürden, mit denen Kommunikator*innen bei der Einführung einer Mitarbeiter-App konfrontiert werden bzw. mit denen sie bei einem solchen Projekt rechnen, gleichen denen, die wir bereits im Trendmonitor 2019 beobachten konnten. Genannt werden Datenschutz (65,8%), Kompatibilitätsprobleme mit der bestehenden technischen Infrastruktur (50%), der Betriebsrat und Vorbehalte seitens der Belegschaft (jeweils 43,9%). Auch unzureichende Budgets (31,6%), unklare Zuständigkeiten (26,3%) und Vorbehalte seitens des Vorstands / der Geschäftsführung (21,9%) werden nicht selten angeführt. 18.4% führen eine mangelnde Medienkompetenz der Mitarbeitenden an.

Die Studienteilnehmer*innen, die kein Mitarbeiter-App-Projekt auf der Agenda haben, geben als Grund dafür meistens mangelndes Interesse / als nicht erforderlich erachtet (52,7%) oder mangelnde Ressourcen (39,7%) an. Darüber hinaus fehlt 11,5%

bessere Erreichbarkeit von Mitarbeiter/innen, insbesondere ohne festen PC-Arbeitsplatz



Anpassung an Kommunikationsgewohnheiten der Mitarbeiter*innen



schnelle Vermittlung von Informationen in Krisen- und Change-Phasen wie der momentanen Corona-Pandemie



- 20,9% Förderung von Wissenstransfer
- 18,3% Ablösung von anderen „inoffiziellen“ Tools (z. B. informell genutzte WhatsApp-Gruppe)
- 14,8% Prozesse beschleunigen und flexibilisieren
 - 13% Förderung von Dialog zwischen Mitarbeiter*innen und Abteilungen
 - 13% Unterstützung von Organisationskultur und Gemeinschaftssinn
- 12,2% Engagement der Mitarbeitenden fördern
- 11,3% Steigerung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit
- 9,6% Förderung von Kollaboration zwischen Mitarbeiter*innen und Abteilungen
- 8,7% Ablösung von anderen „offiziellen“ Tools (z. B. Mitarbeiterzeitung)
- 2,6% Stärkung der Reputation oder der Marke der Organisation
- 2,6% Sonstiges

n = 115

Abb. 31 Was sind die drei wichtigsten Gründe, die Sie zur Einführung einer Mitarbeiter-App veranlasst haben? (max. drei Antworten)

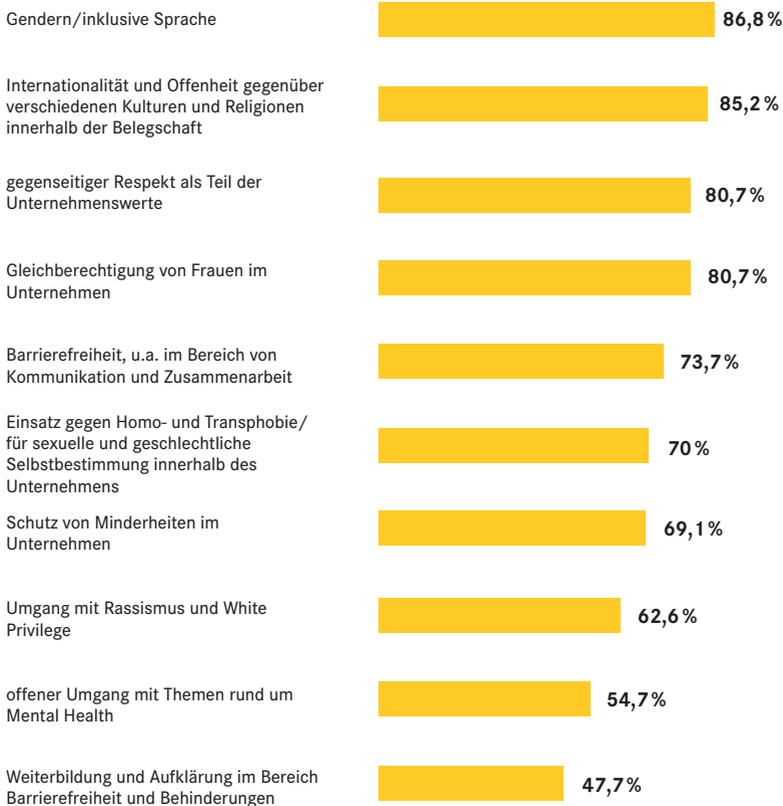
nach eigener Angabe das Know-how. Von einzelnen Befragten werden zudem Bedenken bezüglich der Sicherheit und des Datenschutzes, mangelnde Kontrollmöglichkeiten bei der Nutzung sowie rechtliche Hürden genannt. Außerdem erklären die Befragten, ihre Unternehmen seien teils zu klein oder ausschließlich mit "Desk-Mitarbeiter*innen" besetzt, weswegen sich keine Notwendigkeit für die Einführung einer App-Lösung ergäbe.

8. DIVERSITY UND DIE INTERNE KOMMUNIKATION

Spätestens seit dem weltweiten Aufschrei rund um Black Lives Matter in den USA 2020 hat das Thema Diversity auch in Deutschland exponentiell an Aufmerksamkeit gewonnen. Das Thema ist aber nicht nur auf dem Fernseher und in Gesprächen zuhause

angekommen, sondern – nicht überraschend – auch beim Kaffeeklatsch und in den Boardroom-Meetings der Unternehmen.

Doch welche Aspekte umfasst der Begriff Diversität im Unternehmenskontext? Und welche Berührungspunkte besitzt es mit der Arbeit der internen Kommunikation? Diesen und weiteren Fragen widmen wir uns im Studienschwerpunkt „Diversity und die interne Kommunikation“.



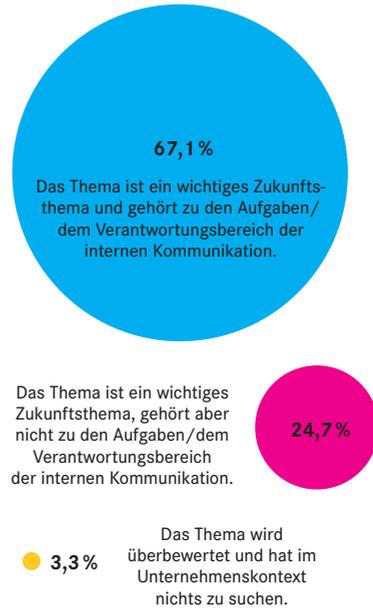
n = 243

Abb. 32 Welche Aspekte fallen Ihrer Meinung nach unter das Thema Diversity im Unternehmen? (Mehrfachauswahl möglich)

8.1 DEFINITION UND ZUSTÄNDIGKEIT

Zunächst fragten wir, wie Diversität im Unternehmenskontext verstanden wird. Das Ergebnis zeichnet ein klares Bild: Diversity ist ein weites Feld und besitzt Schnittpunkte zu vielen verschiedenen Aspekten – darunter Gendern und inklusive Sprache (86,8%), Internationalität und Offenheit gegenüber anderen Kulturen und Glaubensrichtungen (85,2%), die Gleichberechtigung von Frauen sowie gegenseitiger Respekt als Teil der Unternehmenswerte (jeweils 80,7%). Auch Barrierefreiheit (73,7%), der Einsatz für sexuelle und geschlechtliche Selbstbestimmung (70%), der Schutz von Minderheiten im Unternehmen (69,1%) sowie der Umgang mit Rassismus und White Privilege (62,6%) zählen nach Ansicht der Studienteilnehmer*innen auf Diversity ein. Auch ein offener Umgang mit Themen rund um Mental Health (54,7%) sowie Weiterbildung und Aufklärung im Bereich von Barrierefreiheit und Behinderungen (47,7%) gehören für vielen Befragte dazu. Letztlich geht es um sämtliche Bemühungen, die darauf ausgerichtet sind, Menschen im Bewusstsein ihrer Unterschiede fair und respektvoll zu behandeln und so zu akzeptieren, wie sie sind. [Abb. 32](#)

Wenn es um die Zuständigkeit für Diversity im Unternehmen geht, ist sich ein großer Teil der befragten Kommunikator*innen einig: Das Thema ist ein wichtiges Zukunftsthema und gehört zu den Aufgaben bzw. dem Verantwortungsbereich der internen Kommunikation, sagen 67,1%. Etwa ein Viertel der Befragten hält das Thema zwar für wichtig, gibt jedoch an, es zähle nicht zu den Aufgaben bzw. dem Verantwortungsbereich der internen Kommunikation (24,7%). Lediglich 3,3% halten das Thema



n = 243

Abb. 33 Inwiefern sehen Sie Initiativen und Bemühungen rund um Diversity als Teil Ihres Aufgabenbereichs im Rahmen der internen Kommunikation?

für überbewertet und deplatziert im Unternehmenskontext. [Abb. 33](#)

Dort, wo nicht die interne Kommunikation zuständig ist, liegt die Verantwortlichkeit rund um Diversity in den meisten Fällen bei HR (30,9% in dieser Gruppe). Andernfalls liegt die Zuständigkeit manchmal bei einer eigenen Diversity-Abteilung bzw. entsprechend verantwortlichen Personen (19,1%), beim Management und / oder den Führungskräften (10,3%), in mehreren Abteilungen (10,3%) oder in der übergeordneten Kommunikationsabteilung (3%).

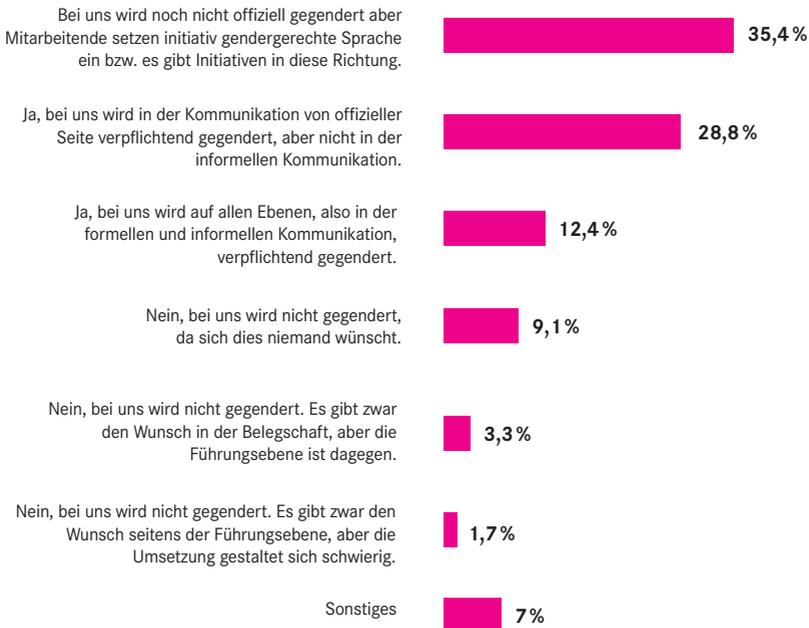
Mit 4,5% gibt nur ein kleiner Teil aller Befragten an, das Thema Diversity sei in ihrem Unternehmen nirgendwo angedockt. Ein großer Teil der Studienteilnehmer*innen arbeitet demnach in Unternehmen, in denen – unabhängig von der persönlichen Bewertung – Diversität im Unternehmenskontext prinzipiell adressiert wird.

8.2 AM KONKRETEN BEISPIEL: GENDERGERECHTE SPRACHE

An kaum einem Thema entzündet sich die öffentliche Debatte rund um Diversity-Aspekte so stark wie am Thema Gendern. Auf der einen Seite diejenigen, für die gendergerechte Sprache ein Stück real erreichte Gleichberechtigung ist – oder zumindest ein

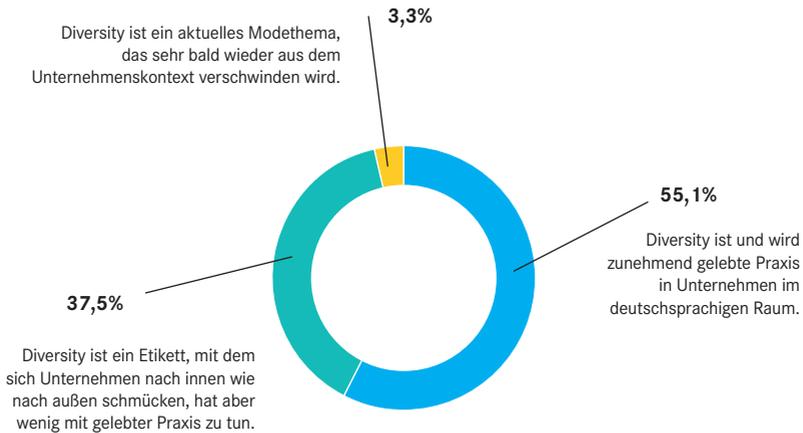
Schritt in diese Richtung, auf der anderen Seite jene, die das Gendern als Unsinn oder Bevormundung abtun. Kein einfaches Umfeld für Unternehmen und ihre interne Kommunikation, doch sie kommen immer weniger um eine klare Positionierung herum.

Umso spannender sind die Ergebnisse zu der Frage, wo in der (Unternehmens-)Praxis de facto gendergerechte Sprache im Schriftgebrauch eingesetzt wird. Interessant: Der Wunsch scheint in den meisten Fällen aus den Belegschaften zu kommen – 35,4% geben an, bei ihnen werde noch nicht offiziell gegendert, aber es gebe Initiativen seitens der Mitarbeitenden in diese Richtung.



n = 243

Abb. 34 Wird in Ihrem Unternehmen gendergerechte Sprache im Schriftgebrauch eingesetzt?



n = 243

Abb. 35 Was trifft eher zu?

Bei 28,8% der Befragten wird in der Kommunikation von offizieller Seite verpflichtend gegendert, aber nicht in der informellen Kommunikation. 12,4% gendern sowohl die formelle als auch die informelle Kommunikation verpflichtend. Insgesamt 14% gendern nicht in ihren Unternehmen, teils gegen den Wunsch der Belegschaft oder der Führungsebene. In Einzelfällen wird mit Empfehlungen statt klaren Regelungen gearbeitet. Manche Unternehmen nutzen andere Arbeitssprachen als die deutsche Sprache. In diesen Fällen wird nicht selten fälschlicherweise davon ausgegangen, dass das Gendern gar nicht nötig sei bzw. dass es in diesen Sprachen keine Anwendungsfälle für genderneutrale Formulierungen gäbe. **Abb. 34**

8.3 HÜRDEN FÜR DIVERSITY IM UNTERNEHMEN

Eine große Gefahr für reale Fortschritte im Bereich Diversity ist die Tatsache, dass Unternehmen versucht sein können, sich im Stil von Agenda Surfing lediglich mit dem Etikett eines „bunten“, offenen Unterneh-

mens zu schmücken, ohne dies mit der gelebten Praxis zu verbinden – 37,5% der Befragten sehen diesen Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die Nutzung von Gendersternen und Regenbogenflagge im Marketing sind zwar eine starke Positionierung, die auch gesellschaftlich Wirkung entfalten und Diversity-Initiativen Auftrieb verleihen kann, aber letztlich zu wenig, um die Lebenswirklichkeit und den Arbeitsalltag der Mitarbeiter*innen im Sinne des Diversity-Gedankens zu prägen. Im Gegenteil: Es besteht die Gefahr, dass das Thema Diversity intern als unsinnige Last und als Etikettenschwindel verstanden wird – und dass Widerstände somit noch wachsen bzw. Verständnis verschwindet.

Dennoch: Mit 55,1% vertritt die Mehrheit der Studienteilnehmer*innen die Auffassung, dass Diversity heute und zukünftig zunehmend gelebte Praxis in Unternehmen im deutschsprachigen Raum ist. Die meisten Unternehmen scheinen ihre diesbezüglichen Positionierungen demnach mit Substanz zu unterfüttern bzw. mit tatsächlichen Initiati-

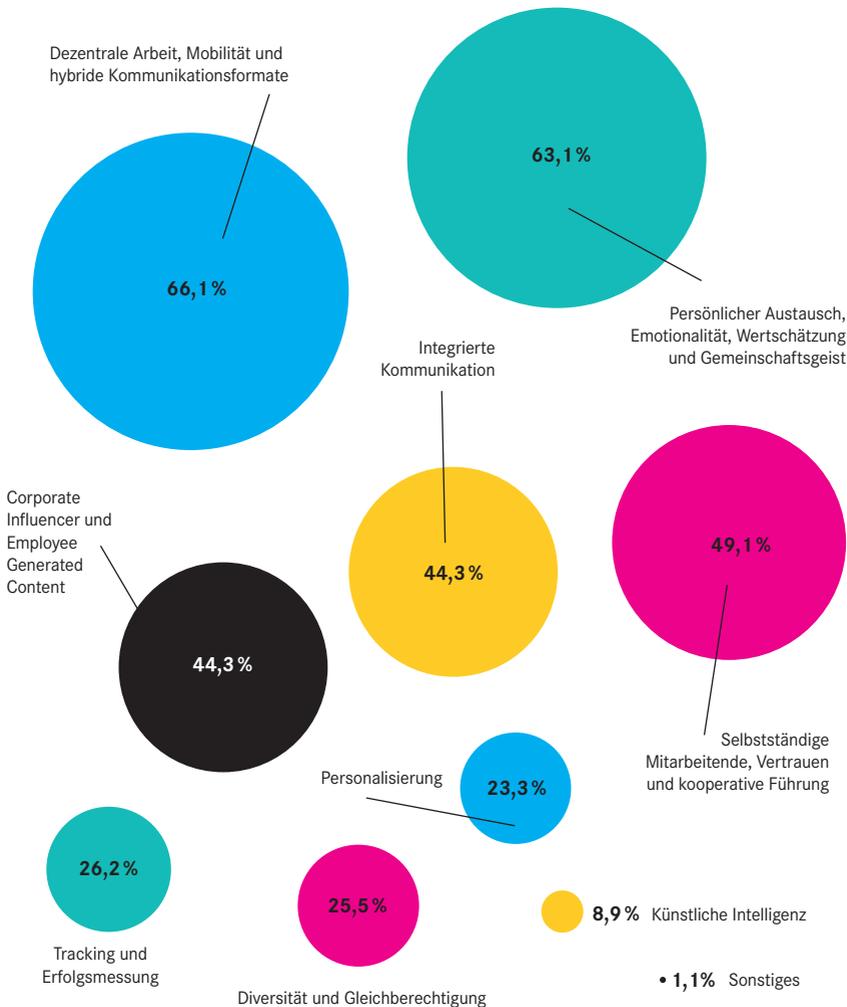
ven und den eigenen Unternehmenswerten zu verknüpfen. Dass das Thema Diversity nur ein aktuelles Modethema ist, das früher oder später wieder aus dem Unternehmenskontext verschwinden wird, glauben nur 3,3% der Befragten. **Abb. 35**

Als größte Hürden für den Kulturwandel hin zu mehr Diversity im Unternehmen werden ungeklärte Verantwortlichkeiten genannt (49,4%), aber auch fehlende Akzeptanz seitens der Führungsebene (44,9%) und seitens der Belegschaft (38,3%). Zudem können auch personelle Ressourcen (28,4%), fehlende Ideen zur Umsetzung (27,6%) und das vorhandene Budget (14%) ein Problem darstellen.

Doch stehen den Kommunikator*innen die richtigen Tools zur Verfügung, um einen Kulturwandel hin zu mehr Diversity abbilden und treiben zu können? Dass das Budget häufig nicht als Hürde gesehen wird (s. o.) deutet darauf hin, dass es nicht an adäquaten Werkzeugen mangelt. In der Studie geben entsprechend nur 12,8% der Befragten an, ihnen fehlten die technischen Möglichkeiten. Mindestens teilweise die richtigen Tools haben 47,3%. Ein Drittel gibt an, die Tools hätten nichts damit zu tun.

9. ZUKUNFT DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Nicht nur anhand der Entwicklungen rund um Diversity und mobile Kommunikation im Unternehmenskontext sehen wir: Vieles ist in Bewegung im Bereich der internen Kommunikation und Zusammenarbeit. Doch was sind die größten Zukunftstrends?



n = 271

Abb. 36 Welche der folgenden Stichworte stehen aus Ihrer Sicht für die größten Zukunftstrends der internen Kommunikation? (maximal fünf Antworten möglich)

Die befragten Kommunikator*innen nennen eine ganze Reihe an Trends, auf die moderne interne Kommunikation reagieren muss, allen voran die Dezentralisierung der Arbeit, die nicht zuletzt mobile Kommunikations- und Kollaborationsplattformen sowie hybride Kommunikationsformate verlangt (66,1%). Ebenfalls stark im Trend liegen der persönliche Austausch, Emotionalität, Wertschätzung und Gemeinschaftsgeist (63,1%). Darüber hinaus sehen viele Studienteilnehmer*innen Interaktivität und Partizipation (49,5%), selbstständige Mitarbeitende, Vertrauen und kooperative Führung (49,1%), integrierte Kommunikation (44,3%) sowie Corporate Influencer und Employee Generated Content (44,3%) als große Trends mit Berührungspunkten zur internen Kommunikation an. Bemerkenswert ist, dass Personalisierung (23,3%) und vor allem Künstliche Intelligenz (8,9%) verhältnismäßig selten als wichtigste Zukunftstrends genannt werden. **Abb. 36**

Unklarheit herrscht darüber, ob die interne Kommunikation der Zukunft in erster Linie digital oder hybrid ist. 50,6% sagen: digital – ergänzt und unterstützt durch analoge Formate. Dass die Zukunft hybrid sein wird, also weder digitale noch analoge Formate im Vordergrund stehen werden und stattdessen die freie Wahl des präferierten Formats in den Vordergrund rückt, glauben 46,9%.

10. FAZIT

Die interne Kommunikation ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich organisiert: Gut 40% haben eine eigene IK-Abteilung, in knapp 60% der Fälle ist dies nicht der Fall. Dies hängt häufig mit der Größe der Organisation zusammen, ist aber teils auch eine bewusste, strategisch getriebene Entscheidung, um beispielsweise mit dem Newsroom-Konzept einen integrierten Kommunikationsansatz organisationsseitig zu gewährleisten. Nur dass die interne Kommunikation keine eigene Abteilung hat, heißt andererseits jedoch nicht zwingend, dass integriert gearbeitet wird oder dass es keine explizit für die interne Kommunikation verantwortlichen Personen gibt. Eng angebunden ist die interne Kommunikation häufig an die Unternehmenskommunikation – egal ob mit oder ohne eigene Abteilung.

GEMEINSAMKEIT TROTZ VIELER UNTERSCHIEDE

Zwar entscheiden die organisatorische Verankerung und die verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen über die Rahmenbedingungen für die Arbeit der internen Kommunikation, jedoch beobachten wir in der vorliegenden Studie zahlreiche Aspekte und Tendenzen, die allen befragten Kommunikator*innen gemein sind – von der Verbreitung konzeptioneller Arbeit über gemeinsame Ziele und Herausforderungen bis hin zu den eingesetzten Inhalten, Formaten, Medien und Kanälen.

Bei näherer Betrachtung lösen sich teils auch deutliche Unterschiede auf und werden zu Gemeinsamkeiten, so etwa bei den zur Verfügung stehenden Ressourcen: Wie auch in den vergangenen Jahren sind die Budgets

sehr ungleich verteilt. Dass dies häufig auf die Größe der Organisation und damit nicht zuletzt auch auf die Größe der damit einhergehenden Herausforderung zurückzuführen ist, deutet sich an, wenn man bedenkt, dass auch jene mit sehr großen Budgets noch knappe personelle und zeitliche Ressourcen beklagen. Offenbar wird auch in größeren Unternehmen häufig mit knappen Ressourcen gearbeitet, wenngleich die absoluten Budgets auf den ersten Blick allzu üppig aussehen. Daran hat offenbar auch die zu beobachtende (leichte) Budgetsteigerungstendenz im Verlauf der letzten drei Jahre wenig geändert. Ein Ergebnis in diesem Kontext lässt aufhorchen: 50,5% der Befragten ohne eigene IK-Abteilung bewerten ihre personellen Ressourcen für die interne Kommunikation als „schlecht“ oder „völlig unterbesetzt“ – in Unternehmen mit bestehender IK-Abteilung sind es 31,1%.

PROFESSIONALISIERUNG GERÄT INS STOCKEN

Ein weiteres Alarm-Signal für Verantwortliche der internen Kommunikation ergibt sich bei einem Blick auf ihre Arbeitsweisen. Seit vielen Jahren arbeitet ein Großteil der im Rahmen dieser Studienreihe befragten Kommunikator*innen ohne ein zielgerichtetes, strategisch durchdachtes Kommunikationskonzept. Aktuell geben nur 13,5% der Befragten an, ein professionelles und umfassendes Konzept für ihre interne Kommunikation zu besitzen – 2019 waren es noch 25,7%. Der Mangel an konzeptioneller Arbeit setzt sich darin fort, dass in über 50% der Fälle mit unklaren oder eher unklar definierten Kommunikationszielen gearbeitet wird und dass die Erfolgsmessung der Kommunikation als wichtiges Kontrollinstrument

eher die Ausnahme als die Regel darstellt. Angesichts der wachsenden Komplexität und Herausforderungen für die interne Kommunikation ist hier dringend Handlungsbedarf geboten. Die interne Kommunikation muss dringend strategischer Arbeiten – von einer sorgfältigen Analyse über eine durchdachte Strategie bis hin zu einer regelmäßigen Erfolgskontrolle. Auf diese Weise sprechen IK-Verantwortliche die Sprache des Top-Managements und können ihrer Arbeit innerhalb der Organisation mehr Gewicht und Anerkennung verleihen.

Auch wenn Kommunikationsziele häufig unklar sind, sind die generellen Zielsetzungen der internen Kommunikation klar. Das Informieren der Mitarbeitenden und das Fördern des Wissenstransfers innerhalb des Unternehmens stehen für den Großteil der Befragten an erster Stelle. Die interne Kommunikation sieht ihren Kernauftrag darin, den Informationsfluss innerhalb der Organisation in verschiedene Richtungen zu gewährleisten. Dabei geht es auch darum, Verständnis für die Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen des Unternehmens zu schaffen sowie Identifikation und Mitarbeiterbindung zu fördern. Auch die Vermittlung von Werten der Organisation und die Ermöglichung von Dialog und Feedback stehen weit oben auf der Agenda der internen Kommunikation. Die zentralen inhaltlichen Herausforderungen, die sich aus diesen Zielsetzungen ergeben, sind es, die Reichweite der eigenen Inhalte und Botschaften zu erhöhen und auf der anderen Seite die Mitarbeitenden zu aktiver Kommunikation ihrerseits zu bewegen.

VIelfALT ALS SCHLÜSSEL ZU INHALTEN, FORMATEN UND KANÄLEN

In den Studienergebnissen zeigt sich, dass die institutionalisierte interne Kommunikation in der Praxis ein großes Spektrum an verschiedenen Themen abdeckt und zu diesem Zweck auch eine Vielzahl von abwechslungsreichen Formaten einsetzt. Strategische Themen, HR-Themen und Change-Themen werden genauso wie Geschichten und Porträts, Innovationsthemen und Service-Themen im Rahmen von aktuellen Nachrichten, Interviews, Porträts, Vorstandsmitteilungen, Hintergrundberichten, Reportagen und Projektberichten verpackt. Darüber hinaus kommen auch auflockernde Formate wie etwa Infografiken, Checklisten, Podcasts und Quizzes zum Einsatz.

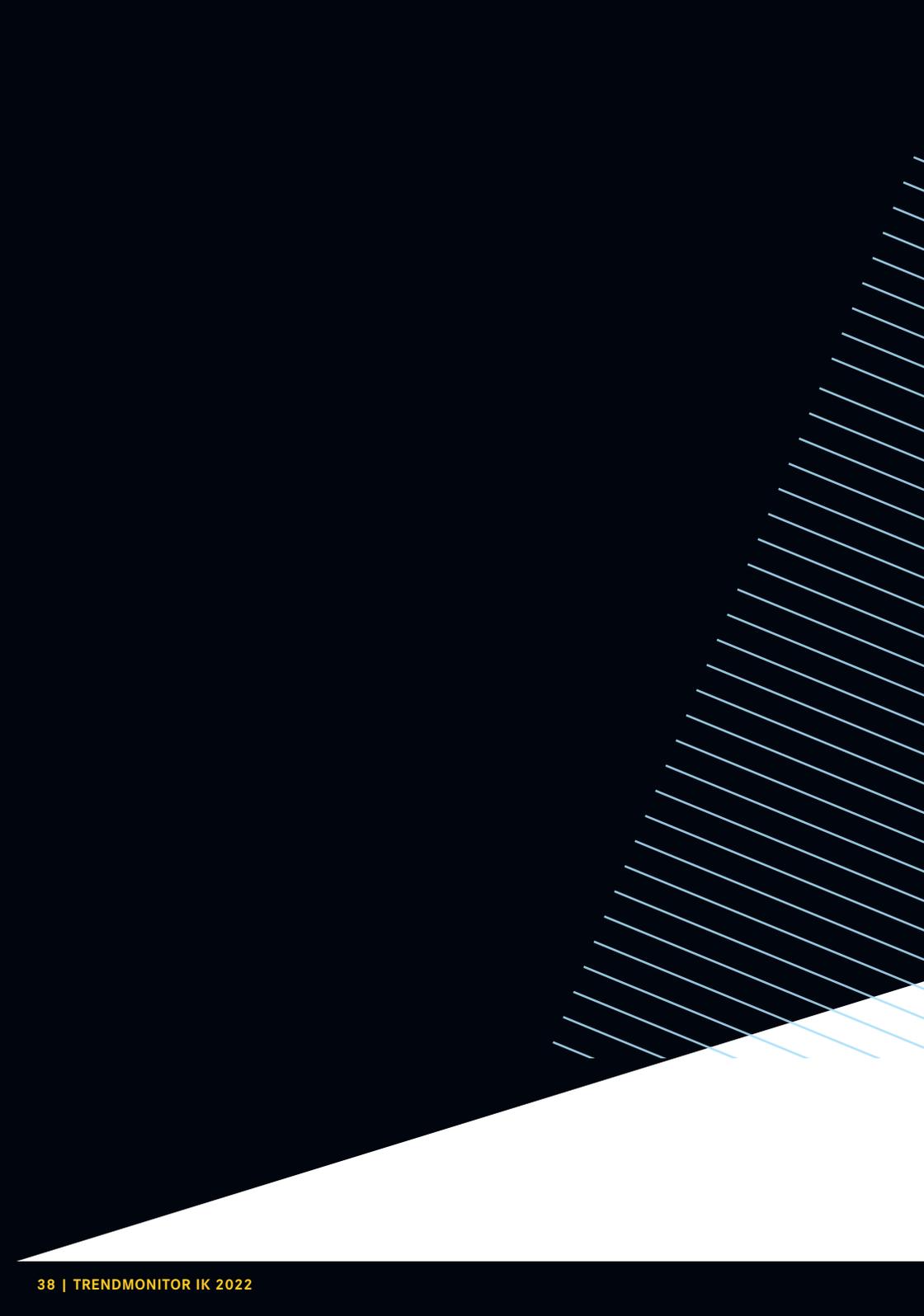
Je nach individueller Situation kann das Rollenverständnis derer, die interne Kommunikation im Unternehmen verantworten, variieren. In den verschiedenen Rollen spiegelt sich das wachsende Spielfeld der internen Kommunikation – von klassischen Kommunikationsaufgaben über strategische, beratende und vernetzende Tätigkeiten bis hin zu IT-lastigen Projekten.

Zunehmend geht es auch darum, Plattformen für Kommunikation und Zusammenarbeit zu gestalten. Neben dem auch im digitalen Zeitalter unersetzbaren persönlichen Austausch, Mitarbeiterversammlungen und den informellen Kanälen der Belegschaft braucht es auch seitens der IK bzw. des Unternehmens gezielt einsetzbare Kanäle – und dies verstärkt im digitalen Raum. Das Intranet oder Social Intranet hat vielerorts die Mitarbeiterzeitung oder das altbewährte Schwarze Brett als Leitmedium abgelöst und

erhält Unterstützung durch mobile Mitarbeiter-Apps oder andere Formen der mobilen Anbindung, um die Reichweite insbesondere bei mobilen Mitarbeitenden ohne festen PC-Arbeitsplatz zu erhöhen. Der E-Mail Newsletter spielt weiterhin eine nicht unerhebliche Rolle für die interne Kommunikation in vielen Organisationen. Positiv: Zumindest der Auswahl der eingesetzten Kanäle liegt in vielen Fällen eine strategische Entscheidung zugrunde.

DIVERSITY: AUFTRAG FÜR DIE INTERNE KOMMUNIKATION

Doch für authentische und mitarbeiternahe interne Kommunikation kommt es nicht nur auf die passenden Kanäle an. Es braucht auch Offenheit und die Bereitschaft möglicherweise kontrovers diskutierte Themen aus der Gesellschaft bzw. der eigenen Belegschaft aufzugreifen und – wenn nötig – als Unternehmen Stellung zu beziehen. So auch beim Thema Diversity, welches Schnittpunkte zu vielen verschiedenen Aspekten besitzt – darunter gendergerechte Sprache, Internationalität und kulturelle Offenheit, Gleichstellung, Barrierefreiheit und einiges mehr. Unsere Studie zeigt: Ein großer Teil der befragten Kommunikator*innen sieht das Thema als wichtiges Zukunftsthema – und sieht die Verantwortlichkeit klar bei der internen Kommunikation. In ihrer Verantwortung wird es auch liegen, dass es nicht bei Worten bleibt, sondern Diversity gelebte Praxis in den Unternehmen wird.



HERAUSGEBER

SCHOOL FOR COMMUNICATION AND MANAGEMENT [SCM]

Lars Dörfel
Lehmbruckstraße 24
10245 Berlin

Telefon: 030 47 98 97 89
Fax: 030 47 98 98 00

info@scmonline.de

www.scmonline.de

Redaktion: Philipp Bahrt,
Dr. Juliane Kiesenbauer, Sina Lockley,
Christoph Schmidt, Romina Schönefeld

Grafik: Lisa Schaub, grafikzirkus

STAFFBASE GMBH

Dr. Juliane Kiesenbauer
Annaberger Straße 73
09111 Chemnitz

Telefon: 0371 91 90 90 90

hi@staffbase.com

www.staffbase.com

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck –
auch teilweise – nur mit vorheriger
ausdrücklicher Genehmigung. Trotz größt-
möglicher Sorgfalt keine Haftung für den
Inhalt.

Diversität, Digitalisierung und Dezentralisierung sind die Schlüsselwörter der modernen Arbeitswelt. Sie geben den Weg vor für die interne Kommunikation. Vielfalt spiegelt sich heute nicht nur in den eingesetzten Formaten und Kanälen, die mehr denn je digital und mobil erreichbar sein müssen, sondern auch in der Haltung von Unternehmen, ihren Führungskräften und Kommunikator*innen. Ob für den Erfolg zeitgemäßer Kommunikationskanäle oder für eine nach vorne weisende Unternehmenskultur: Es braucht Offenheit und die Bereitschaft Position zu beziehen. Wie sehr für all dies die interne Kommunikation gefragt ist, zeigt die vorliegende Studie.



interne-kommunikation.net

scmonline.de

staffbase.com



School for
Communication and
Management



Staffbase