

Benchmarking Digitale Mitarbeiter- kommunikation

Empirische Studie zu Herausforderungen
und Erfolgsfaktoren von Content-Management
in der internen Kommunikation



UNIVERSITÄT
LEIPZIG

 **Staffbase**

Impressum

Ansgar Zerfaß, Jens Hagelstein, Katrin Baab, Lea Sophie Klein & Julia Kloss

Benchmarking Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020: Empirische Studie zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Content-Management in der internen Kommunikation

Chemnitz, Leipzig: Staffbase / Universität Leipzig 2020.

© April 2020 bei den Verfassern.

In dieser Publikation wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen nur eine Geschlechtsform verwendet. Dies impliziert keine Benachteiligung anderer, sondern ist im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen.

Die Verwendung der Ergebnisgrafiken in eigenen Präsentationen und Publikationen ist gestattet bei Verwendung folgender Quellenangabe bei jeder Abbildung „Quelle: Benchmarking Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020 / Universität Leipzig & Staffbase“ und bei Nennung der vollständigen Literaturangabe bei den Quellenangaben.

Die Verbreitung und Veröffentlichung dieses Ergebnisberichts in gedruckter oder digitaler Form ist Dritten untersagt.

Die gedruckte Version dieses Berichts ist bei Staffbase erhältlich.

Die PDF-Version dieses Berichts ist frei verfügbar unter: staffba.se/benchmarking-unileipzig

Vorwort

„Content is king“, stellte Bill Gates schon 1996 mit Blick auf das Internet fest. Diese viel gehörte und scheinbar abgegriffene Feststellung ist auch heute, mehr als 20 Jahre später, noch von brennender Aktualität. Tatsächlich führt der Weg zu nachhaltigen Stakeholder-Kontakten für Unternehmen, NGOs und andere Organisationen vor allem über attraktive Inhalte. Sie werden heute vor allem über digitale Kanäle zur Verfügung gestellt. Damit gewinnen Content-Strategien und Content-Management weiterhin an Bedeutung – eine Bedeutung, die sich nicht zuletzt an der Popularität von Newsroom-Konzepten in der Unternehmenskommunikation erkennen lässt.

Die Idee zu der vorliegenden Studie entstand aus der Beobachtung heraus, dass es erstaunlich wenig gesichertes Wissen zu Content-Strategien für die interne Kommunikation gibt. Während es mit Blick auf Inhalte für externe Stakeholder zahlreiche Erkenntnisse und Best-Practices gibt, fehlen belastbare Informationen zu Erfolgsfaktoren für Inhalte in der internen digitalen Kommunikation. Dabei ist die Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation unstrittig: Die Kommunikation ist Kern der

Employee Experience, die mit ihren vielfältigen Touchpoints ebenso orchestriert werden sollte wie die Customer Journey des Kunden durch Marketing und Vertrieb.

Die Studie identifiziert Herausforderungen und Erfahrungen für das Content-Management in der internen Kommunikation. Es handelt sich um ein unabhängiges Forschungsprojekt der Universität Leipzig. Die Partnerschaft mit Staffbase ermöglichte eine schnelle Konzeption und Verteilung der Fragebögen in der Branche sowie die Erstellung dieses Ergebnisberichts. Den Forscher/innen Ansgar Zerfaß, Jens Hagelstein, Katrin Baab, Lisa Burgstedt, Lea Sophie Klein, Natalie Klein, Julia Kloss, Maike Matzen sowie unserer Staffbase-Projektleiterin Sina Kaye Lockley gilt für die professionelle Zusammenarbeit ein großer Dank.

Bedanken möchten wir uns auch bei den über 370 Kommunikator/innen, die Muße und Durchhaltevermögen besaßen, den durchaus umfassenden Fragebogen auszufüllen. Ermöglicht haben Sie dadurch die erste großangelegte Studie zu Content in der digitalen Mitarbeiterkommunikation, die Ihnen hoffentlich viele Anregungen für die eigene Praxis beschert.



Dr. Juliane Kiesenbauer
*Director Marketing & Communications DACH,
Staffbase*

Inhalt

Vorwort	3
1 Einführung: Interne Kommunikation in der mobilen Gesellschaft	5
2 Studiendesign und Methodik	8
3 Das Sample: Kommunikationsmanager im deutschsprachigen Raum.....	10
4 Herausforderungen für die digitale Mitarbeiterkommunikation.....	13
5 Planung der Mitarbeiterkommunikation	17
5.1 Ziele und Wege der Mitarbeiterkommunikation	17
5.2 Künftiger Stellenwert der Planung	18
6 Produktion von digitalen Inhalten.....	19
6.1 Themen der Mitarbeiterkommunikation	19
6.2 Aufbereitung von digitalen Inhalten	23
6.3 Content-Erstellung durch Mitarbeiter anderer Abteilungen	24
7 Distribution von digitalen Inhalten	27
7.1 Kanäle der digitalen Mitarbeiterkommunikation.....	27
7.2 Mitarbeiter-Apps als Chance für die Mitarbeiterkommunikation	29
8 Evaluation der Mitarbeiterkommunikation	30
8.1 Maßnahmen der Evaluation	30
8.2 Schwierigkeiten bei der Evaluation	31
9 Interne Kommunikation in exzellenten Organisationen.....	33
9.1 Identifikation exzellenter Kommunikationsfunktionen.....	33
9.2 Merkmale exzellenter Kommunikationsfunktionen	35
9.3 Exzellente Praktiken der Mitarbeiterkommunikation	36
10 Sieben Thesen zur digitalen Mitarbeiterkommunikation	41
Literatur	43
Über die Autoren und das Forschungsteam	45
Über die Herausgeber	47

1 Einführung: Interne Kommunikation in der mobilen Gesellschaft

Wir leben in einer mobilen Gesellschaft. Soziale und räumliche Mobilität sind eng mit digitalen Kommunikationswegen verbunden: Smartphones und Tablets sind inzwischen in fast allen Altersgruppen unverzichtbare Begleiter im Alltag. Informationen und Inhalte werden von vielen „on the move“ oder nebenbei in Meetings wahrgenommen. Interaktionen in Teams werden durch WhatsApp, Slack, Skype oder Zoom unterstützt. Die veränderte Kommunikationspraxis im privaten und geschäftlichen Bereich stellt die interne Kommunikation im Allgemeinen (Welch, 2018) und die Mitarbeiterkommunikation im Speziellen (Einwiller et al., 2020) vor grundlegende Herausforderungen. Jenseits des veränderten Mediennutzungsverhaltens von Mitarbeitern haben sich auch Ziele und Aufgaben aus der Managementperspektive geändert. Statt um die reine Mitarbeiterinformation geht es in turbulenten Zeiten verstärkt um Orientierung und um die Befähigung aller Organisationsmitglieder zu Innovations- und Sprechfähigkeit (Spachmann & Huck-Sandhu, 2020).

Bei der Strukturierung der vielfältigen Herausforderungen hilft ein Blick in die internationale Forschung. Dort zeigt sich, dass mehrere Problemfelder und Fragen eng miteinander verwoben sind.

Erstens führt die Verfügbarkeit neuer Plattformen zu Verunsicherung. Die meisten Organisationen nutzen inzwischen eine Vielzahl digitaler Kanäle, um ihre Inhalte intern zu verbreiten (Lipiäinen et al., 2014). Die

Einführung immer neuer Einzelmaßnahmen ist jedoch oft kontraproduktiv (Mast, 2019, S. 296). Da die Ressourcen begrenzt bleiben, gehen Schlagkraft und Konsistenz leicht verloren. Zudem ist oft unklar, welche Kommunikationswege in welchen Situationen genutzt werden sollen. Welche Plattformen eignen sich für welche Botschaften und Kontexte?

Zweitens werden die vielfältigen Potenziale moderner Plattformen und interner sozialer Medien (Friedl & Tkalac Verčič, 2011; Madsen, 2018; Men, 2014) oft nicht ausgenutzt. Das betrifft beispielsweise die Möglichkeit, dialogisch zu kommunizieren (Kiesenbauer & Keßler, 2017), sowie Darstellungs- und Interaktionsformen wie Storytelling (Ettl-Huber, 2016; Krüger, 2015) und Gamification (Meske et al., 2017). Wie können diese ungenutzten Potenziale aktiviert werden?

Drittens können mithilfe sozialer Medien nicht nur professionelle Kommunikatoren, sondern alle Mitarbeiter selbst Inhalte produzieren, wenn die internen Kommunikationsverantwortlichen sie dazu befähigen und motivieren (Brockhaus et al., 2020; Spachmann & Huck-Sandhu, 2020). Wann bietet sich dies an und welche Vorteile bzw. Risiken sind damit verbunden?



Viertens werden die Segmentierung interner Zielgruppen (Schick, 2014, S. 55-60; Suh & Lee, 2016) und deren Erreichbarkeit durch moderne Arbeitsformen erschwert. Beim Kommunikationsverhalten verschwimmen die Unterschiede zwischen White- und Blue-Collar-Workern. Nicht nur Produktions- oder Logistikmitarbeiter, sondern auch immer mehr Menschen in Funktionen wie Einkauf, Verkauf, Personal und IT arbeiten unterwegs, im Home-Office oder an wechselnden Arbeitsplätzen – in agilen Teams teilweise sogar parallel in verschiedenen hierarchischen Rollen. Sie sind selten an einem festen Arbeitsplatz und ebenso wie klassische Non-Desk-Worker höchstens über mobile Endgeräte erreichbar. Etablierte Instrumente der internen Kommunikation wie Social Intranets oder Face-to-Face-Meetings, die für Desk-Worker hilfreich sind, stoßen an Grenzen. Wie erreicht man Arbeitnehmer in solchen fluiden Arbeitskontexten?

Fünftens wird deutlich, dass die grundlegenden Anforderungen an die Planung und Evaluation von Content für die interne Kommunikation gestiegen sind (Bahrt et al., 2019, S. 36-38). Inzwischen sind Technologien, Plattformen und

Vorgehensweisen vorhanden, um Mitarbeiter rund um die Uhr zu erreichen und sie in das Kommunikationsgeschehen einzubinden. Zudem sind Ergebnisse in digitalen Kanälen gut messbar. Dabei zeigt sich allerdings nicht selten, dass Nutzungszahlen hinter den Erwartungen zurückbleiben oder Organisationsziele nur schwer erreicht werden. Jeder Kommunikator kennt den Spagat zwischen aufmerksamkeitsstarken, aber inhaltsarmen Inhalten und strategisch wichtigen, aber aus Mitarbeitersicht nicht immer interessanten Themen. Mit welchen Inhalten kann dieses Dilemma überwunden werden?

Der Blick in die Literatur zeigt zudem, dass es erstaunlich wenig gesichertes Wissen zu Content-Strategien für die Mitarbeiterkommunikation gibt. Während es bezogen auf Inhalte für externe Stakeholder bereits zahlreiche Ratgeber und Studien gibt (Löffler & Michl, 2020; Mast, 2019, S. 229-280; Radl & Wittenbrink, 2015; Seiffert-Brockmann & Einwiller, 2020), fehlt entsprechenden Arbeiten im Bereich der internen Kommunikation die notwendige Tiefe, um das Thema in seiner Komplexität zu erfassen.

Viele Verantwortliche für interne Kommunikation suchen Orientierung zum Umgang mit digitalem Content. Sie wollen wissen:

- Q Wie kann das Content-Management für digitale Inhalte gestaltet werden?
- Q Wie sieht die Praxis in anderen Organisationen aus, welche Erfahrungen gibt es in der Breite?
- Q Was zeichnet das Content-Management für digitale Mitarbeiterkommunikation in exzellenten Organisationen aus, was macht die Spitze anders?

Die vorliegende Studie der Universität Leipzig, die mit Unterstützung von Staffbase realisiert wurde, gibt hierauf wissenschaftlich fundierte Antworten. Sie bündelt die Erfahrungen von über 370 Kommunikationsverantwortlichen, die sich in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen bzw. Behörden sowie Non-Profit-Organisationen im deutschsprachigen Raum professionell mit digitalem Content für die interne Kommunikation befassen. Agenturen, Dienstleister, Berater, Wissenschaftler, Studierende usw. wurden zu der zugrundeliegenden Befragung nicht eingeladen bzw. bei der Auswertung ausgeschlossen. Erhebungsinstrumente und Auswertungsmethoden entsprechen wissenschaftlichen Standards. Zudem wurden ausschließlich vollständig ausgefüllte und verifizierte Fragebögen berücksichtigt. Dies unterscheidet die Erhebung von bekannten Trend- und Beraterstudien zum Thema. Im Rahmen dieser Forschung

wird außerdem zum ersten Mal eine etablierte Methode zur Identifikation exzellenter Kommunikationsarbeit auf die Mitarbeiterkommunikation angewendet.

Die folgenden Kapitel geben zunächst einen Einblick in das Design und die Methodik der Erhebung. Schwerpunktmäßig geht es dann um aktuelle Herausforderungen, den Status quo des digitalen Content-Managements und relevante Faktoren für den erfolgreichen Umgang mit digitalen Inhalten. Abschließend wird gezeigt, wie exzellente Organisationen in zentralen Dimensionen vorgehen. Im Sinne eines Benchmarkings gibt dies Orientierungspunkte für einen effektiven Einsatz von digitalem Content in der Mitarbeiterkommunikation.



2 Studiendesign und Methodik

Die vorliegende Studie identifiziert aktuelle Praktiken im Umgang mit digitalem Content für die Mitarbeiterkommunikation. Als konzeptionelle Grundlage dient ein Bezugsrahmen, der den Content-Management-Prozess in vier Phasen (Planung, Produktion, Distribution und Evaluation) mit entsprechenden Teilschritten bzw. -ergebnissen abbildet (Abb. 1). Der Bezugsrahmen stützt sich auf eine umfassende Auswertung vorhandenen Wissens in verschiedenen Disziplinen (Kommunikationsmanagement/ PR, Marketing, Content-Marketing, Management, Change-Management), die hier nicht im Detail erläutert werden kann. Die skizzierten Prozessschritte kennzeichnen die digitale interne Kommunikation, können prinzipiell aber auch

für andere Kommunikationsbereiche angewendet werden.

Auf Grundlage des Bezugsrahmens wurde ein Fragebogen mit insgesamt 31 Fragen entwickelt, die sieben Themenkomplexe abbilden (Planung, Produktion, Distribution, Evaluation der digitalen Mitarbeiterkommunikation; Erfolg und Herausforderungen; Exzellenz; Demografie). Die Befragungsinstrumente und Items basieren auf konzeptionellen Ansätzen (z. B. Huck-Sandhu & Spachmann, 2008; Mast, 2019, 2020) und empirisch getesteten Konstrukten (z. B. Hilker, 2017; Mast, 2019; Riekhof & Jacobi, 2016; Zeffass et al., 2019). Zur Abfrage der Items wurden fünfstufige Likertskalen mit unterschiedlichen Skalenendpunkten sowie Einfachauswahlen

Der Content-Management-Prozess

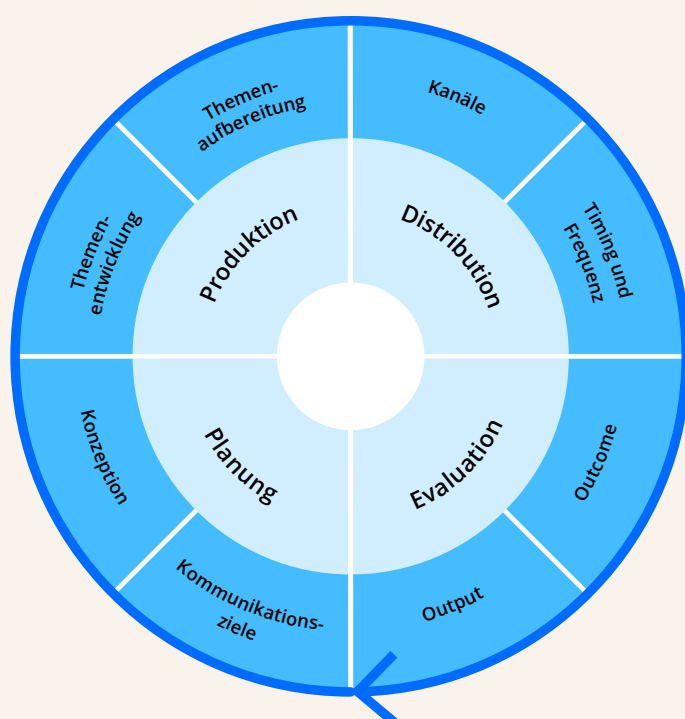


Abb. 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen der Studie
Quelle: Eigene Darstellung.

genutzt. Der Fragebogen enthielt mehrere Filterfragen, um bestimmte Themen nur dann anzusprechen, wenn die Befragten auskunftsfähig waren (z. B. wenn bestimmte Kommunikationsinstrumente im Einsatz sind). Vor Studienbeginn wurde ein Pretest mit mehreren Praktikern durchgeführt.

Die Befragung wurde mithilfe des internet-basierten Umfragetools Unipark zwischen Anfang Dezember 2019 und Anfang Januar 2020 realisiert. Einladungen zur Mitwirkung wurden per E-Mail an Verantwortliche für interne Kommunikation in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) verschickt. Dies geschah einerseits durch den Studienpartner Staffbase, der über entsprechende Datenbanken verfügt. Andererseits wurden Teilnehmer von den Forschern und dem Studienpartner über die sozialen Netzwerke LinkedIn, XING, Twitter und Facebook akquiriert. Insgesamt 826 Personen starteten die Befragung; 513 haben den Fragebogen vollständig

ausgefüllt. Im Zuge der Datenbereinigung wurden alle Personen ausgeschlossen, die nicht in der DACH-Region arbeiten, sich nicht professionell mit digitalem Content für die Mitarbeiterkommunikation befassen und/oder in Agenturen bzw. als Berater tätig sind. Dadurch konnte ein qualitativ hochwertiges Sample generiert werden. Die finale Teilnehmerzahl belief sich auf $N = 371$.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte sowohl deskriptiv als auch inferenzstatistisch mithilfe der Statistik-Software IBM SPSS. Die Beschriftungen der Abbildungen und Tabellen in diesem Studienbericht weisen die Fallzahlen sowie – falls zutreffend – statistisch signifikante ($p < .05$) oder hochsignifikante ($p < .01$) Zusammenhänge und Unterschiede mit Benennung der jeweils durchgeführten Berechnungen aus.



3 Das Sample: Kommunikationsmanager im deutschsprachigen Raum

Um Aussagen über im Arbeitsalltag auftretende Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Mitarbeiterkommunikation treffen zu können, bedarf es einer aussagekräftigen Gruppe an Befragten. Die Grundgesamtheit sind Kommunikationsverantwortliche, die sich in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen bzw. Behörden sowie Non-Profit-Organisationen im deutschsprachigen Raum professionell mit digitalem Content für die interne Kommunikation befassen. Da der Gesamtumfang dieser Gruppe nicht bekannt ist, konnte keine repräsentative Stichprobe gezogen werden. Dies gilt im Übrigen für alle Studien zu dem nicht zugangsbeschränkten und in der DACH-Region auch nicht in offiziellen Berufs- bzw. Branchenstatistiken ausgewiesenen Berufsfeld Kommunikationsmanagement/PR. Als Indikatoren für die Güte der Stichprobe muss daher ihre Größe und Struktur herangezogen werden.

In dieser Hinsicht ist das Sample sehr belastbar. Mit 371 Kommunikationsverantwortlichen, die die definierten Kriterien genau erfüllen und zu konkreten Praktiken auskunftsfähig sind, ist die Stichprobe deutlich größer als bei etablierten Praxisstudien zur internen Kommunikation (z. B. Barth et al., 2019). Die Befragten weisen eine große Expertise auf. Sie sind im Durchschnitt 41 Jahre alt. Zwei Drittel gehören den Altersstufen 30 bis 39 oder 40 bis 49 Jahre an (Tab. 1). Die durchschnittliche Berufserfahrung in der internen Kommunikation beträgt 11 Jahre. Vier Fünftel der Befragten sind mindestens sechs Jahre im Feld aktiv, haben also den Übergang von traditionellen zu digitalen Medien selbst erlebt und mitgestaltet (Abb. 2). Das Sample ist zu fast zwei Dritteln weiblich (64,2%) und einem Drittel männlich (35,5%) (Tab. 2). Dies ähnelt der Verteilung in anderen wissenschaftlichen Berufsfeldstudien (z. B. Bentele et al., 2018, S. 16; Zeffass et al., 2019, S. 14) und unterstreicht die Qualität der vorliegenden Erhebung.

Altersgruppe	Anteil im Sample
20 bis 29 Jahre	13,0 %
30 bis 39 Jahre	33,1 %
40 bis 49 Jahre	30,6 %
50 bis 59 Jahre	20,9 %
60 Jahre oder älter	2,4 %

Tab. 1: Altersstruktur der Studienteilnehmer.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F28: Wie alt sind Sie?

Berufserfahrung in der internen Kommunikation

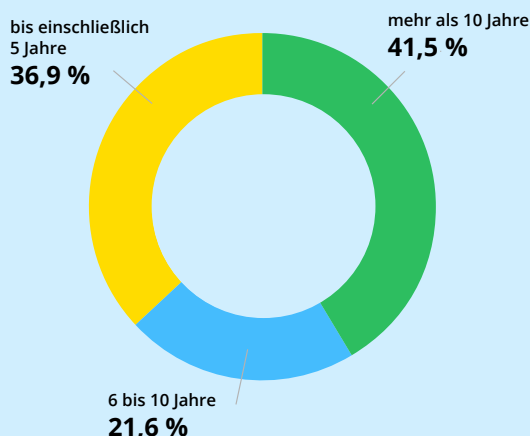


Abb. 2: Berufserfahrung der Studienteilnehmer.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F31: Und wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie im Bereich der internen Kommunikation?

Geschlecht	Anteil im Sample
Weiblich	64,2 %
Männlich	35,5 %
Divers	0,3 %

Tab. 2: Geschlechterverteilung der Studienteilnehmer.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F27: Zu welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

Organisationstyp

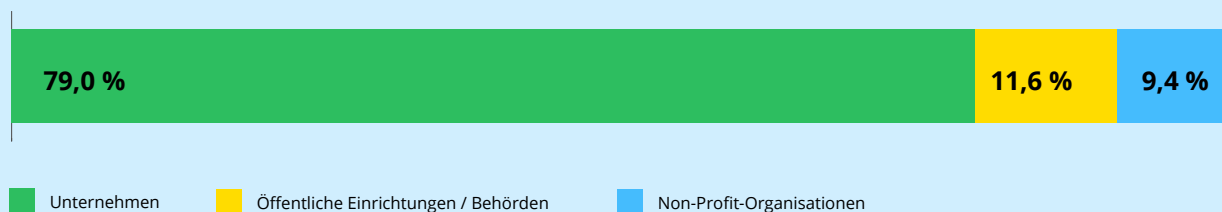


Abb. 3: Organisationstypen im Sample.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F19: In welcher Art von Organisation arbeiten Sie?

Ein Blick auf das Arbeitsumfeld der Befragten zeigt: Die meisten Studienteilnehmer arbeiten in Unternehmen (79,0%), ein kleinerer Teil in öffentlichen Einrichtungen und Behörden (11,6%) sowie in Non-Profit-Organisationen (9,4%) (Abb. 3).

Hinsichtlich der Größenklassen sind mittel-große Organisationen mit zwischen 1.000 und knapp 10.000 Beschäftigten am stärksten vertreten (40,2%). Es finden sich aber ebenso kleine Unternehmen unter 250 Mitarbeitern (dort arbeitet ein knappes Viertel der Befragten) und Konzerne mit 50.000 und mehr Beschäftigten (Abb. 4).

Mitarbeiterzahl der untersuchten Organisationen

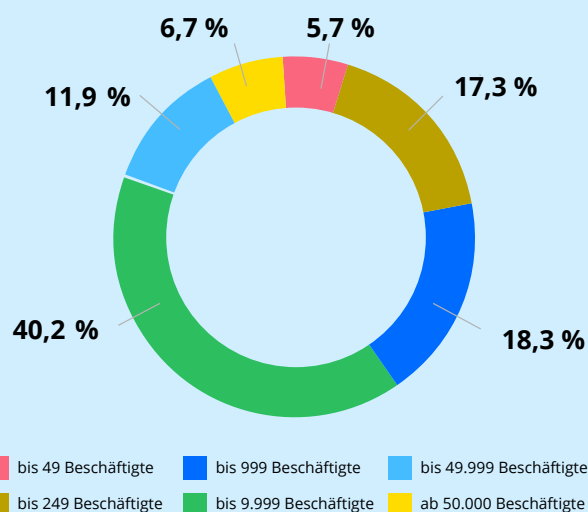


Abb. 4: Organisationsgrößen im Sample.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F20: Wie viele MitarbeiterInnen sind in Ihrer Organisation tätig?

Mitarbeiterstruktur der untersuchten Organisationen

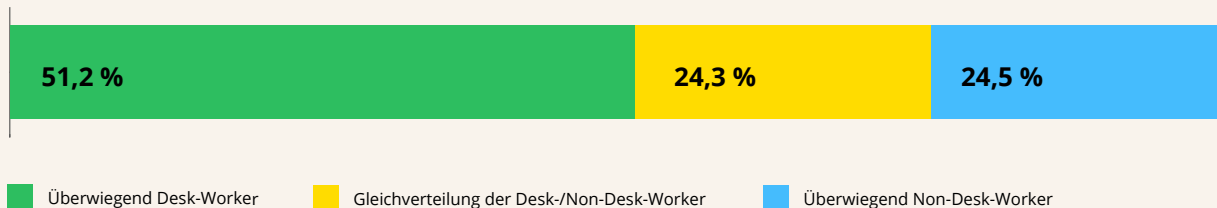


Abb. 5: Verteilung von Desk-/Non-Desk-Workern in den Organisationen im Sample.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F21: Wie schätzen Sie die Verteilung dieser MitarbeiterInnen auf Desk- & Non-Desk-Worker ein? Antwortoptionen: ausschließlich Non-Desk-Worker, überwiegend Non-Desk-Worker, gleichverteilt, überwiegend Desk-Worker, ausschließlich Desk-Worker, weiß nicht. Grafik zeigt kombinierte Werte.

Das Sample bildet insofern einen guten Querschnitt der Kommunikationspraxis und ihrer Herausforderungen ab. Dies gilt auch für die Mitarbeiterstruktur und hier insbesondere für die Verteilung von Desk-Workern und Non-Desk-Workern. Die Hälfte der Studienteilnehmer repräsentiert Organisationen, in denen die meisten Beschäftigten den Großteil ihrer Arbeitszeit am Schreibtisch verbringen (Desk-Worker). Bei der anderen Hälfte arbeiten entweder überwiegend Non-Desk-Worker, also Arbeitnehmer, die vorrangig nicht am Schreibtisch arbeiten, oder der Anteil beider Typen ist gleichverteilt (Abb. 5). Die Diversität von Belegschaften und die Grenzen der Erreichbarkeit von Mitarbeitern werden

dadurch gut abgebildet. Ein Blick auf die Personalressourcen zeigt, dass sich in rund der Hälfte der analysierten Organisationen 1 bis 3 Mitarbeiter professionell mit digitalem Content für die interne Kommunikation befassen (51,5%). Bei einem weiteren Viertel sind es 4 bis 9 Mitarbeiter (23,2%) und bei den übrigen Organisationen 10 oder mehr Mitarbeiter (24,5%). Dies gilt unabhängig davon, welchen Abteilungen (Kommunikation, Human Resources etc.) sie zugeordnet sind – dies wurde nicht im Detail erfasst, da die Strukturen in der Praxis sehr unterschiedlich sind und sich kaum in starren Schemata abbilden lassen.



4 Herausforderungen für die digitale Mitarbeiterkommunikation

Verantwortliche für die digitale Mitarbeiterkommunikation sehen sich in ihrem Arbeitsalltag mit unterschiedlichen Problemen konfrontiert. Herausforderungen finden sich in allen vier Phasen des Content-Managements, also sowohl bei der Planung, Produktion, Distribution als auch bei der Evaluation digitaler Inhalte. Einige Aspekte davon werden jedoch bedeutsamer wahrgenommen als andere (Abb. 6).

Obwohl heutzutage eine Vielzahl digitaler Kanäle für die interne Kommunikation verfügbar ist und die Verbreitung von Inhalten auf vielen Wegen möglich ist, erachten es sieben von zehn Befragten (71,3%) als schwierig, die gesamte Mitarbeiterschaft zu erreichen. Die Etablierung funktionierender Kommunikationswege als Voraussetzung

für jegliche Information und jeden Dialog bleibt demnach auch im mobilen Zeitalter die größte Herausforderung für die Mitarbeiterkommunikation. Ähnlich problematisch wird das unterschiedliche Nutzungsverhalten der Mitarbeiter eingestuft (70,5%). Gründe für ein variierendes Nutzungsverhalten können zum Beispiel das Arbeitsumfeld (Desk- vs. Non-Desk-Worker), Altersunterschiede in der Belegschaft sowie unterschiedliche Arbeitsmodelle (z. B. Teilzeit, Vollzeit, Saisonarbeiter) sein. Naturgemäß haben alle Organisationen begrenzte finanzielle, personelle und auch zeitliche Ressourcen für die interne Kommunikation. Dies wird von zwei Dritteln der Befragten (67,3%) als herausfordernd eingeschätzt. Neben diesen drei am häufigsten genannten Problemen

Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation

Eine große Herausforderung ist ...



Abb. 6: Relevanz verschiedener Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation.

n ≥ 358 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F17: Als nächstes interessiert uns, was Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Mitarbeiterkommunikation Kopfzerbrechen bereitet. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

gibt es drei weitere Punkte, die von mehr als der Hälfte der Befragten als große Herausforderung identifiziert werden. Sie betreffen die Produktion, Verbreitung und Evaluation digitaler Inhalte. Die Integration neuer Distributionskanäle bereitet 60,4% der Befragten Kopfzerbrechen. Wenn Content gut bei den Mitarbeitern ankommen und Interaktion fördern soll, darf er keinesfalls eintönig sein. 57,5 Prozent der befragten Kommunikatoren geben jedoch an, dass es ihnen schwerfällt, abwechslungsreiche Inhalte zu produzieren. Die Evaluation wiederum bewertet jeder Zweite (53,0%) als Herausforderung. Angesichts der guten Messbarkeit der Reichweite, Nutzung und Interaktion bei digitalen Medien bedarf dies näherer Analysen und Interpretationen (vgl. hierzu Kapitel 8). Die Planung der Inhalte scheint für die Befragten am wenigsten problematisch. Nur etwas mehr als ein Drittel der internen Kommunikatoren (38,2%) sieht diese Phase des Content-Managements als Herausforderung an.

Wenn man die genannten Herausforderungen mit Blick auf die zentralen Phasen des Content-Management-Prozesses in dem einleitend skizzierten Bezugsrahmen

(vgl. Abb. 1 auf S. 8) betrachtet, dann zeigen sich die größten Schwierigkeiten im Bereich der Distribution von Inhalten (Erreichbarkeit der Mitarbeiter, unterschiedliches Nutzungsverhalten, Einführung neuer Kanäle). Deshalb soll an dieser Stelle gesondert auf diesen Aspekt eingegangen werden. Die Befragungsdaten zeigen, dass die unterschiedlichen und teilweise sehr diversen Zielgruppen innerhalb der analysierten Organisationen das mit Abstand größte Problem bei der Distribution von digitalem Content darstellen (Abb. 7). Drei von vier Befragten sehen hier große Herausforderungen (73,4%). Die Wahl geeigneter Kanäle (41,6%) und eine passende Frequenz für das Ausspielen der Inhalte (30,1%) sind für viele ebenfalls schwierig, bereiten aber weniger Probleme als die zuvor genannten Punkte. Beim Timing haben interne Kommunikatoren offenbar viel Erfahrung; nur ein Fünftel der Befragten hält dies für schwierig (19,9%).

Aufschlussreich ist, dass die Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation im Allgemeinen und für die Content-Distribution im Speziellen in Abhängigkeit von der Mitarbeiterstruktur

Schwierigkeiten bei der Distribution von digitalem Content

Es ist schwierig, ...

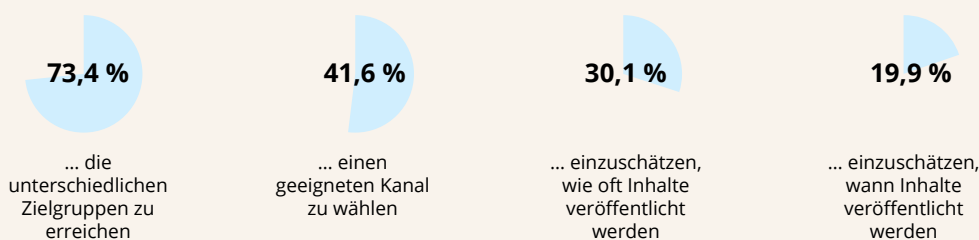


Abb. 7: Relevanz von Herausforderungen bei der Distribution digitaler Inhalte.

n ≥ 367 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F4: Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich allgemein bei der Verbreitung Ihrer Inhalte konfrontiert? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

verschieden gewichtet werden. In Organisationen mit einem höheren Anteil an Desk-Workern ist die Erreichbarkeit der gesamten Mitarbeiterschaft erwartungsgemäß ein geringeres Problem (56,1%) als in Organisationen, bei denen die meisten Beschäftigten nicht am Schreibtisch arbeiten (84,6%). Ähnliches gilt für das Nutzungsverhalten der Mitarbeiter und die Verfügbarkeit ausreichender Ressourcen. Auch hier sind Organisationen mit vielen Non-Desk-Workern stärker

gefordert (Abb. 8). Die Detailbetrachtung der Content-Distribution zeigt, dass sich das Problem des unterschiedlichen Zugangs zu Mitarbeitenden verschärft, wenn es mehr Non-Desk-Worker gibt (Abb. 9). Innerhalb dieser Gruppe gibt es offenkundig noch weitere Differenzierungen, die auch die Wahl der passenden Kanäle erschweren. Bei den übrigen Herausforderungen spielt die Struktur der Mitarbeiterschaft dagegen kaum eine Rolle.

Einschätzung der Herausforderungen bei unterschiedlicher Mitarbeiterstruktur

Eine große Herausforderung ist ...

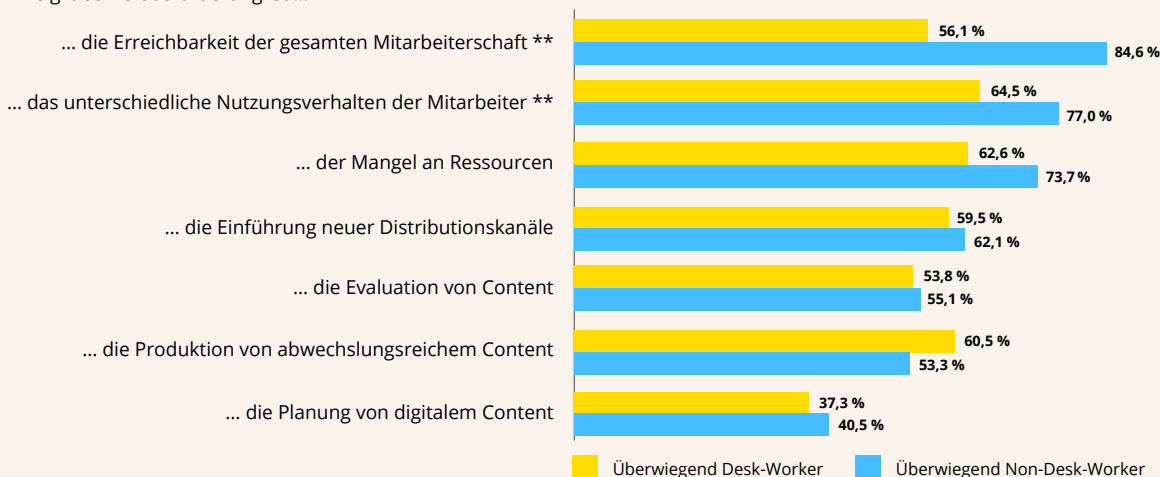


Abb. 8: Relevanz verschiedener Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation in Organisationen mit unterschiedlicher Mitarbeiterstruktur. $n \geq 358$ Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F17: Als nächstes interessiert uns, was Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer digitalen Mitarbeiterkommunikation Kopfzerbrechen bereitet. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5. ** Hochsignifikante Unterschiede (ANOVA/Tukey-Post-hoc-Test, $p < .01$).

Schwierigkeiten der Content-Distribution je nach Mitarbeiterstruktur

Es ist schwer, ...

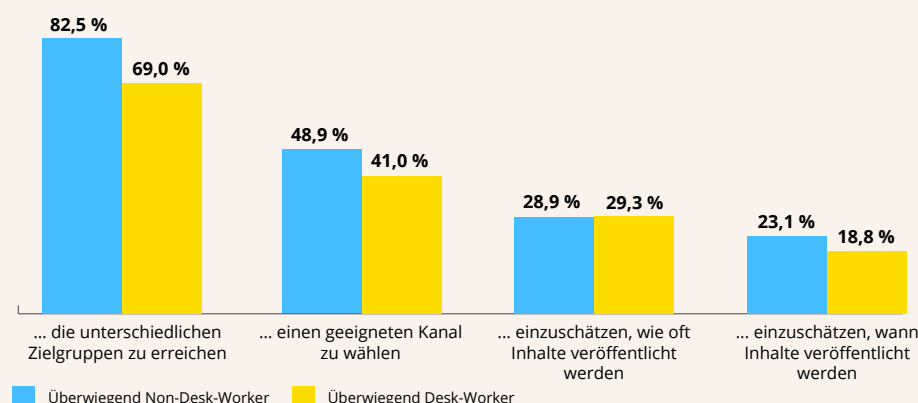


Abb. 9: Relevanz von Herausforderungen bei der Distribution digitaler Inhalte in Organisationen mit unterschiedlicher Mitarbeiterstruktur. $n \geq 362$ Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F4: Mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich allgemein bei der Verbreitung Ihrer Inhalte konfrontiert? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

Weitere Herausforderungen für die digitale Mitarbeiterkommunikation wurden identifiziert, indem gefragt wurde, welche Erfolgsdimensionen bereits erreicht werden und wo dies noch nicht der Fall ist. In der Mehrheit der untersuchten Organisationen fühlen sich die Mitarbeiter nach Auskunft der Befragten wertgeschätzt (59,8%), sie kennen die Organisationsziele und -werte (59,1%) und sie verfügen immer über alle wichtigen Informationen (54,2%). Das führt zu positiven Effekten für die Organisation (Einsatz der Beschäftigten für Organisationsziele) und für den Arbeitsalltag der Mitarbeiter (starkes Gemeinschaftsgefühl). Schwierigkeiten haben viele Organisationen aber bei zwei Punkten, die direkt mit dem Management digitaler Inhalte zu tun haben (Abb. 10). Ein Drittel der befragten Kommunikatoren gibt an, dass die Mitarbeiter nicht mit dem angebotenen Content interagieren (34,8%). Weitere 24,5 Prozent widersprechen der Aussage zwar nicht, können sie



jedoch auch nicht bestätigen. Wenn nach der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter an der Content-Produktion gefragt wird, zeigt sich ein ähnliches Bild. 62 Prozent aller Befragten beurteilen dies in ihrer eigenen Organisation (noch) nicht als erfolgreich. Beide Punkte sind Herausforderungen, die im Content-Management-Prozess zu berücksichtigen sind.

Herausforderungen auf Ebene der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter interagieren mit unserem Content

Die Mitarbeiter beteiligen sich aktiv an der Content-Produktion

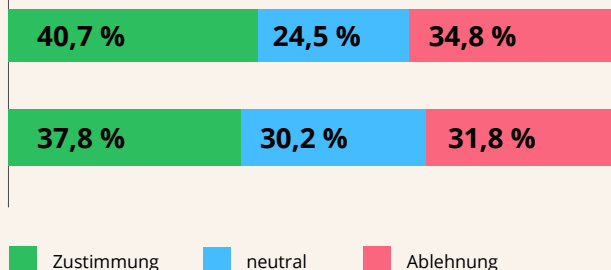


Abb. 10: Erfolge und Schwierigkeiten bei der digitalen Mitarbeiterkommunikation.

n ≥ 355 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F16: Nun geht es um den Erfolg Ihrer digitalen Mitarbeiterkommunikation insgesamt: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Zustimmung: Skalenwerte 4 und 5; Neutral: Skalenwert 3; Ablehnung: Skalenwerte 1 und 2. Die Abbildung zeigt 2 von insgesamt 10 überprüften Items. Die Struktur des Instruments wurde mittels einer explorativen Faktorenanalyse geprüft ($\chi^2(45) = 858.71$, $p < .01$; $KMO = .859$).

5 Planung der Mitarbeiterkommunikation

Der erste Schritt im Content-Management-Prozess, die Planung, umfasst idealtypisch die Definition von Kommunikationszielen und die Ausarbeitung eines Konzepts für die Mitarbeiterkommunikation (Fitzpatrick & Valskov, 2014). Die Konzeptionsentwicklung ist gelebte Praxis in Kommunikationsabteilungen und gilt im Grundsatz für alle Bereiche der internen und externen Kommunikation (Nothhaft & Bentele, 2020). Auch für digitalen Content können Vorgehensweisen genutzt werden, die in Toolboxes und Praxisleitfäden der Branche dokumentiert sind (Zerfaß & Volk, 2019, S. 89-127). Bei der Zieldefinition und dem grundsätzlichen Stellenwert der Planung könnte die Digitalisierung allerdings zu Veränderungen führen. Nicht alle Ziele sind mit interaktiven Ansätzen zu verwirklichen. Zudem gibt es eine grundlegende Diskussion zur Neuausrichtung der Planung im digitalen Zeitalter (Dillerup et al., 2019): Sie könnte aufgrund neuer Prognose- und Steuerungsmöglichkeiten noch wichtiger werden, möglicherweise aber auch an Bedeutung verlieren, wenn Kommunikationsaktivitäten zunehmend in Echtzeit ausgewertet und optimiert werden.

5.1 Ziele und Wege der Mitarbeiterkommunikation

Um Inhalte der digitalen Mitarbeiterkommunikation planen zu können, ist es wichtig zu wissen, welche Ziele eher durch digitale Kanäle und welche besser durch mündliche Kommunikation erreicht werden können. Die Befragung zeigt, dass die

Mehrzahl der untersuchten Organisationen funktionale Ziele wie die Informationsvermittlung (77,4%), Mitarbeitervernetzung (56,4%) und Prozesskoordination (52,6%) primär durch digitale Kanäle erreicht. Annähernd neun von zehn Befragten (87,0%) sagen zudem, dass auf diesem Weg eine aktive Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit Inhalten (Interaktionen mit dem Content) ermöglicht wird (Abb. 11). Bei der Zielsetzung, Mitarbeiter zur täglichen Aufgabenerfüllung zu befähigen, gibt es unterschiedliche Erfahrungen: Jeweils rund ein Drittel setzt ganz oder eher auf digitale Kommunikation, ganz oder eher auf mündliche Kommunikation, oder auf beide Wege. Es gibt jedoch Ziele der Mitarbeiterkommunikation, die sich auch in der vernetzten und mobilen Welt besser durch mündliche Kommunikation erreichen lassen. Das betrifft vor allem die Vermittlung von Wertschätzung. Nur ganz wenige Kommunikatoren (3,8%) setzen hierbei auf digitale Kanäle. Auch wenn es darum geht, das Gemeinschaftsgefühl zu stärken und Mitarbeiter zu motivieren, sich für die Organisation einzusetzen, steht nur in jeder zehnten Organisation digitale Kommunikation im Vordergrund. Dies zeigt, dass digitaler Content nicht isoliert betrachtet werden darf, sondern im Planungsprozess – aber auch bei der Umsetzung und Evaluation – eng mit den Inhalten verknüpft werden muss, die Face-to-Face vermittelt werden, beispielsweise in der Führungskommunikation (Mast, 2019, S. 305-311).

Ziele und Wege der Mitarbeiterkommunikation

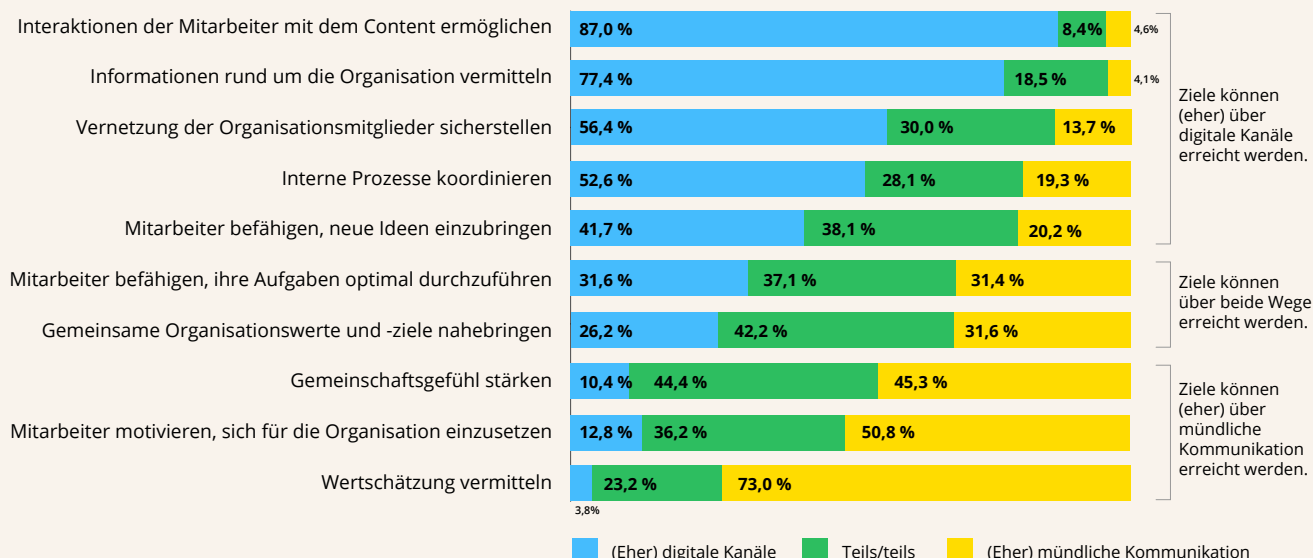


Abb. 11: Eignung digitaler Kanäle für verschiedene Ziele der Mitarbeiterkommunikation.

n = 367 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F18: Trotz der Digitalisierung bleibt die mündliche Kommunikation mit den MitarbeiterInnen auch in Zukunft ein wichtiger Bestandteil der internen Kommunikation. Denken Sie an Ihre eigene Erfahrung: Können folgende Ziele eher durch den Einsatz von digitalen Kanälen oder mündlicher Kommunikation erreicht werden? Skala 1 (digitale Kanäle) – 5 (mündliche Kommunikation). (Eher) digitale Kanäle: Skalenwerte 1 und 2; Teils/teils: Skalenwert 3; (Eher) mündliche Kommunikation: Skalenwerte 4 und 5.

5.2 Künftiger Stellenwert der Planung

Die Fülle an Informationen und Interaktionen in der internen Kommunikation nimmt stetig zu. Naturgemäß wächst damit auch die Menge digitaler Inhalte, die generiert, verwaltet und distribuiert werden muss. Was heißt das grundsätzlich für die Planungsprozesse? Wird ihr Stellenwert gleichbleiben, werden sie aufwändiger und wichtiger werden, oder werden sie an Bedeutung verlieren, weil eine 24/7-Mitarbeiterkommunikation spontanes Handeln und Reagieren statt vordefinierte Redaktionspläne fordert?

Nicht einmal jeder fünfte Befragte glaubt, dass in diesem Bereich alles beim Alten bleiben wird (17,4%). Ein Viertel sind Planungsskeptiker – sie rechnen mit einem abnehmenden Stellenwert der Planung digitaler Kommunikationsinhalte, beispielsweise aufgrund zunehmender Aktualität (25,6%). Mehrheitlich gehen die Verantwortlichen für digitale Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum allerdings davon aus, dass die Planung an Bedeutung gewinnen wird (56,5%), u. a. weil digitaler Content per se mit einem höherem Planungsaufwand einhergeht (Abb. 12).

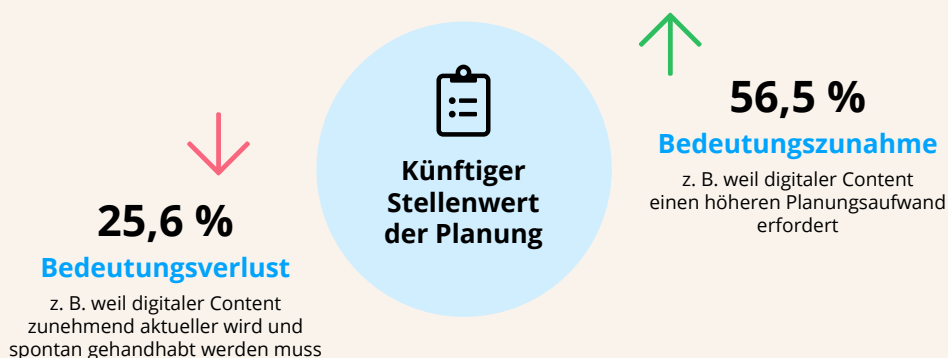


Abb. 12: Künftiger Stellenwert der Planung digitaler Kommunikationsinhalte.

n = 340 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F15: An dieser Stelle möchten wir von Ihnen wissen, ob sich die Planung digitaler Kommunikationsinhalte verändern wird. Wie entwickelt sich der Stellenwert der Planung Ihrer Meinung nach in Zukunft? Antwortoptionen: ... nimmt ab / ... nimmt zu / ... verändert sich nicht / Das weiß ich nicht.

6 Produktion von digitalen Inhalten

Die Produktion von digitalem Content folgt auf die Planungsphase im Content-Management-Prozess (Löffler & Michl, 2020, S. 217-280). Im Kern geht es um die Entwicklung und Aufbereitung von Themen – es wird festgelegt, was auf welche Weise kommuniziert wird und wer Inhalte erstellt. Dafür sind bei digitalen Kanälen und Plattformen nicht nur professionelle Kommunikatoren in entsprechenden Fachabteilungen zuständig. Zunehmend beteiligen sich auch Mitarbeiter in anderen Bereichen der Organisation. Dies birgt Vor- und Nachteile bei der Themenentwicklung und -aufbereitung.

6.1 Themen der Mitarbeiterkommunikation

Die Identifikation und Auswahl geeigneter Themen ist ein zentraler Baustein der Content-Produktion (Löffler & Michl, 2020, S. 184-193; Schick, 2014, S. 43-50). Die vorliegende Studie bestätigt dies empirisch, indem sie zeigt, dass die Beliebtheit der Themen Auswirkungen auf den Erfolg der Mitarbeiterkommunikation insgesamt hat. Für die Praxis heißt das: Es gilt genau zu prüfen, wie Themen generiert und aufbereitet werden.

Ein erster Blick richtet sich auf die Häufigkeit und Beliebtheit unterschiedlicher Themen in der digitalen Mitarbeiterkommunikation (Abb. 13). Wie oft werden bestimmte Themen von den Kommunikationsverantwortlichen gespielt? Und wie gut kommen sie bei den Mitarbeitern an? Kommunikationsverantwortliche orientieren sich vorwiegend an der eigenen Organisation. Fast alle Befragten (93,5%) setzen oft oder sehr oft auf aktuelle, organisationsbezogene Themen. Strategische Ziele und Werte der Organisation (57,0%) sowie eigene Produkte und Dienstleistungen (52,8%) zählen ebenfalls zu den häufig adressierten Themen. Was extern auf der Agenda steht, wird nur von einer Minderheit in der internen digitalen Kommunikation aufgegriffen. Ein Vergleich der Themenwahl mit der wahrgenommenen Beliebtheit bei den Mitarbeitern offenbart einige Unterschiede. Der einzige Themenkreis, der bei einem vergleichbaren Teil der untersuchten Organisationen oft

adressiert wird und bei den Adressaten gut ankommt (jeweils rund 57%), betrifft die strategischen Organisationsziele und -werte. Deutliche Divergenzen gibt es dagegen, wenn es darum geht, die Mitarbeiter und ihre Anliegen, Bedürfnisse, Leistungen etc. selbst auf die Agenda zu setzen. Nur jede zweite Organisation (49,0%) macht das oft oder sehr oft, obwohl die Beliebtheit in vier von fünf Fällen (79,8%) positiv eingestuft wird. Bei regionalen bzw. standortrelevanten, branchenbezogenen und gesellschafts- bzw. wirtschaftspolitischen Themen zeigen sich ähnliche Tendenzen. Aktuelle, organisationsbezogene Themen liegen bei der Häufigkeit und Beliebtheit ganz vorne – jedoch auf unterschiedlichem Niveau. Die empirischen Daten deuten an, dass es mit Blick auf die Mitarbeiterinteressen verschiedene Optimierungsmöglichkeiten gibt, die natürlich organisationsspezifisch validiert und entschieden werden müssen.

Themen der digitalen Mitarbeiterkommunikation

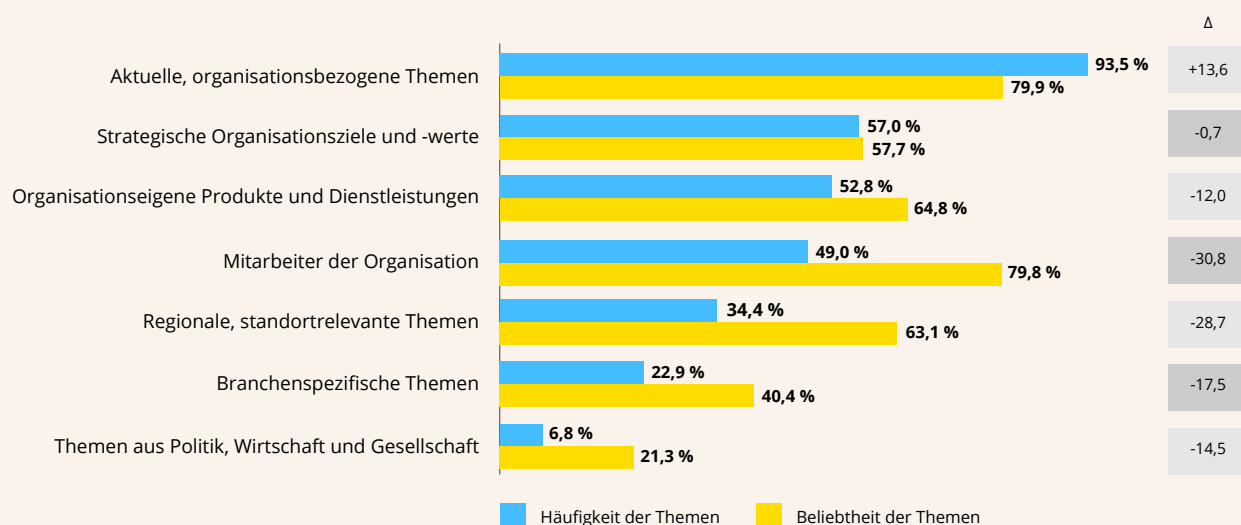


Abb. 13: Häufigkeit und Beliebtheit von Themen der digitalen Mitarbeiterkommunikation im Vergleich.

n ≥ 366 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F5: Im nächsten Schritt interessiert uns, welche Inhalte Sie auf Ihren digitalen Kanälen ausspielen. Wie häufig behandeln Sie die folgenden Themen in Ihrer internen Kommunikation? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft). F6: Und wie kommen diese Themen Ihrer Meinung nach bei den MitarbeiterInnen Ihrer Organisation an? Skala 1 (überhaupt nicht gut) – 5 (sehr gut). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

Auch die Themenquellen im Sinne der Akteure, von denen interne Kommunikatoren Anregungen für Inhalte erhalten, sind ein bedeutsames Kriterium bei der Produktion von digitalem Content. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen organisationsinternen und -externen Quellen (Abb. 14). Die wichtigsten Ideengeber sind Akteure aus der eigenen Abteilung (Interne Kommunikation oder Human Resources), die bei 72,4 Prozent der Befragten oft oder sehr oft als Quellen dienen. Großen Einfluss haben zudem Vorgesetzte oder die Geschäftsführung (65,4%), Führungskräfte oder Mitarbeiter anderer Abteilungen (59,6%) und Mitarbeiter der externen Kommunikation (56,8%). Externe Quellen scheinen weniger relevant zu sein und dienen weitaus seltener der Themenfindung für die digitale Mitarbeiterkommunikation.

Eine Regressionsanalyse zeigt, dass die Wahl der Themenquellen sowohl die Beliebtheit der Themen als auch den Erfolg der gesamten digitalen Mitarbeiterkommunikation beeinflusst (Abb. 15). Interessante Unterschiede im Detail sind: Je häufiger bei der Themenfindung auf Kollegen aus dem eigenen Bereich, Vorgesetzte und andere Abteilungen zurückgegriffen wird, desto beliebter sind die Themen bei den Adressaten. Und der Gesamterfolg der internen Kommunikation steigt, wenn andere Mitarbeiter und Kontakte aus dem privaten Umfeld öfter als Ideengeber genutzt werden.



Quellen für die Themenfindung

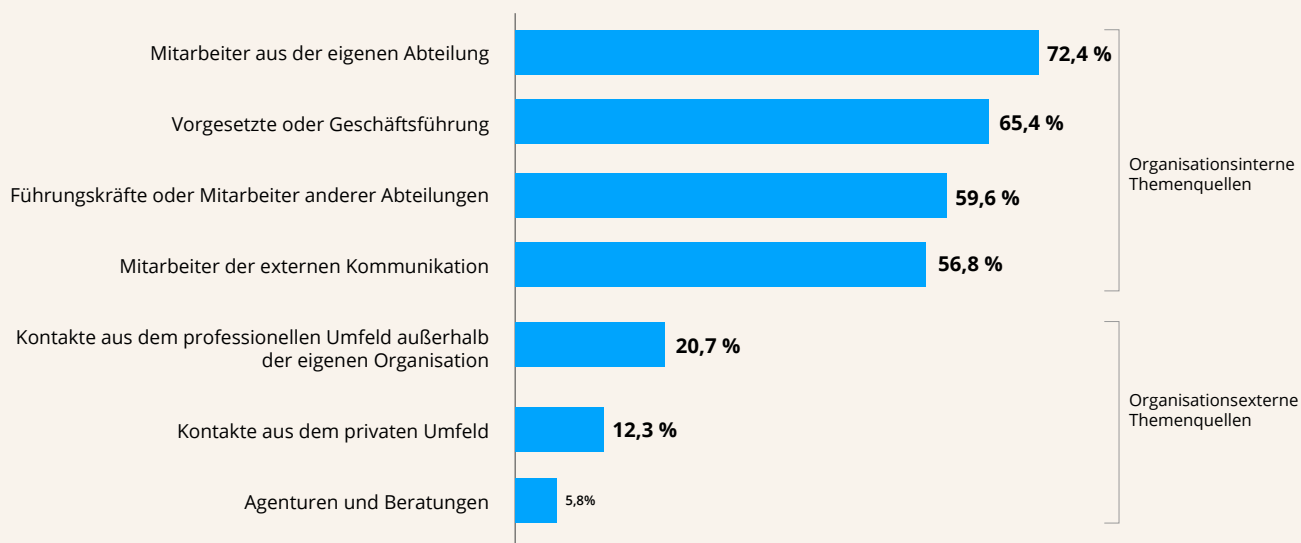


Abb. 14: Quellen für Themen der internen Kommunikation.

n = 369 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F7: Bleiben wir bei den Themen, die Sie kommunizieren: Wie oft erhalten Sie dazu Anregungen von folgenden Akteuren? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

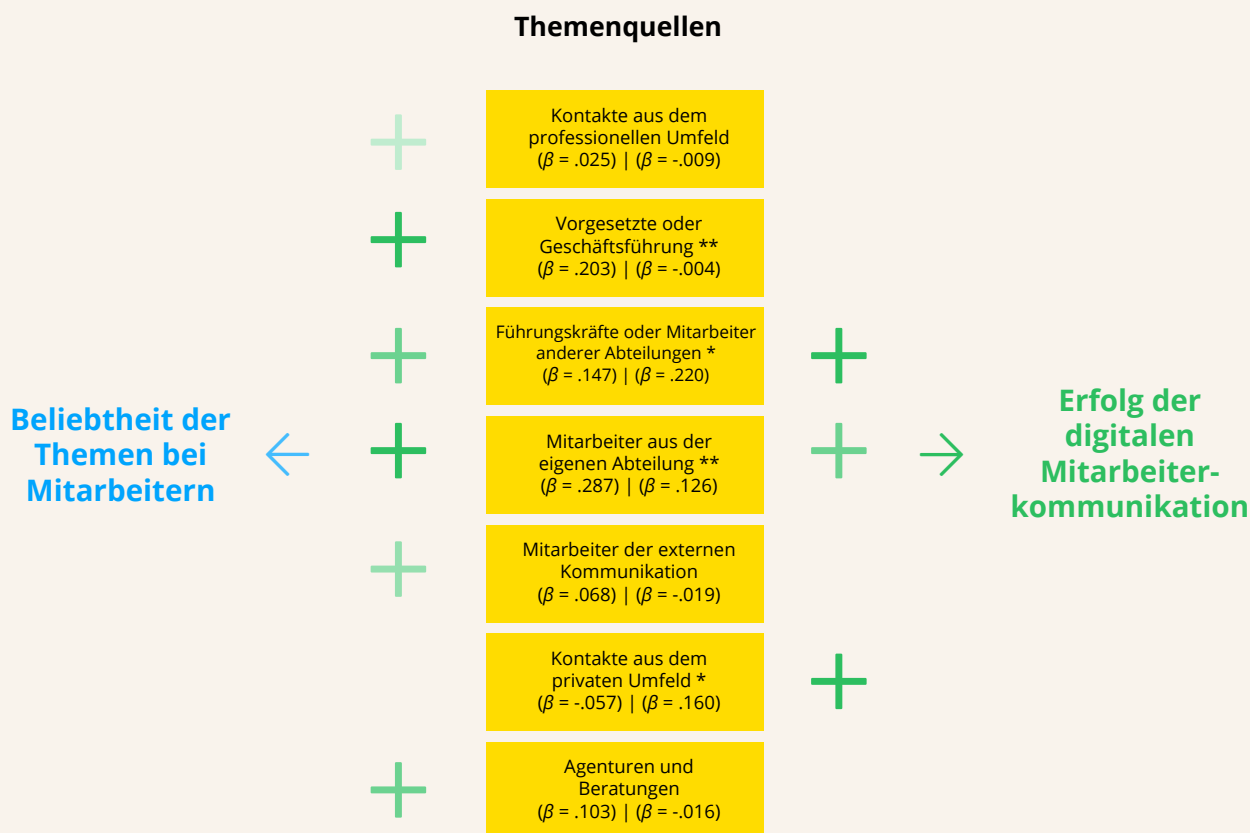


Abb. 15: Einfluss von Themenquellen auf Beliebtheit der Themen und Erfolg der Mitarbeiterkommunikation.

n = 195 bzw. *n* = 260 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F6, F7 und F16 (Einschätzung des Erfolgs der digitalen Mitarbeiterkommunikation insgesamt, gemessen mit 10 Items). Regressionsanalyse zur Identifikation des Einflusses der Themenquellen auf die Beliebtheit der Themen (korr. $R^2 = .209$, $p < .01$) bzw. den Kommunikationserfolg (korr. $R^2 = .078$, $p < .01$). ** Hochsignifikanter Einfluss ($p < .01$). * Signifikanter Einfluss ($p < .05$).

6.2 Aufbereitung von digitalen Inhalten

Bei der Mitarbeiterkommunikation ist es nicht nur wichtig, woher die Themen kommen, sondern auch, wie diese aufbereitet werden (Löffler & Michl, 2020, S. 497-630). Digitaler Content bietet zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten. In drei Vierteln der untersuchten Organisationen (75,5%) werden für die digitale Mitarbeiterkommunikation sehr oft oder oft visuelle Darstellungsformen wie Fotos und Infografiken verwendet (Abb. 16). Videos kommen in 44,9 Prozent und Storytelling kommt in 41,3 Prozent der Fälle zur Anwendung. Noch wenig verbreitet sind Podcasts, die zwei Drittel (67,3%) nie

einsetzen, sowie Gamification-Elemente wie Quiz und Gewinnspiele (31,3% Nichtnutzung). Dass die Art, wie Inhalte aufbereitet werden, bedeutsam ist, zeigt eine weitere Regressionsanalyse (Abb. 17): Der Einsatz von Videos wirkt sich positiv auf die Beliebtheit der Themen bei der Mitarbeiterschaft aus. Storytelling-Techniken haben ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss.



Aufbereitung von digitalem Content

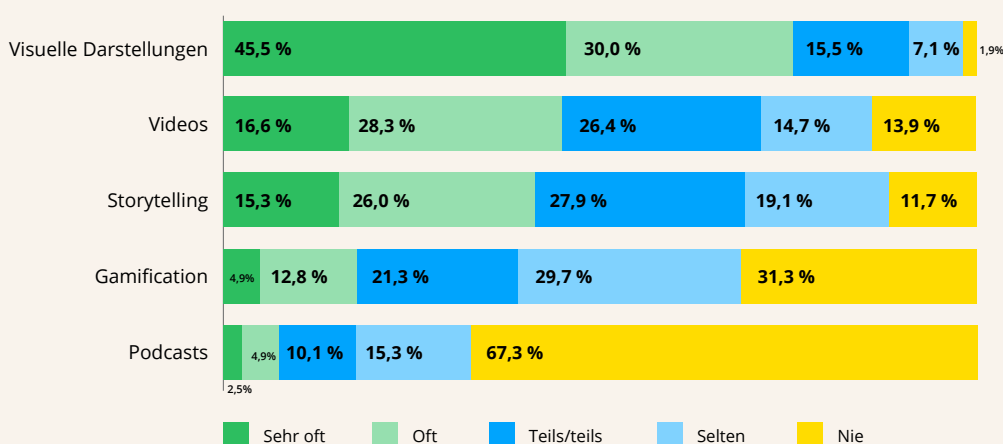


Abb. 16: Nutzung verschiedener Gestaltungsformen in der digitalen Mitarbeiterkommunikation.

n ≥ 366 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F11: Im Folgenden geht es darum, auf welche Art und Weise in Ihrer Organisation Inhalte der Mitarbeiterkommunikation aufbereitet werden. Oft fällt es schwer, den MitarbeiterInnen Themen zu vermitteln, die aus deren Perspektive uninteressant, aber für die Kommunikation durchaus relevant sind. Wie häufig nutzen Sie die folgenden Mittel, um solche Themen ansprechender aufzubereiten? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft).

Aufbereitungsformen

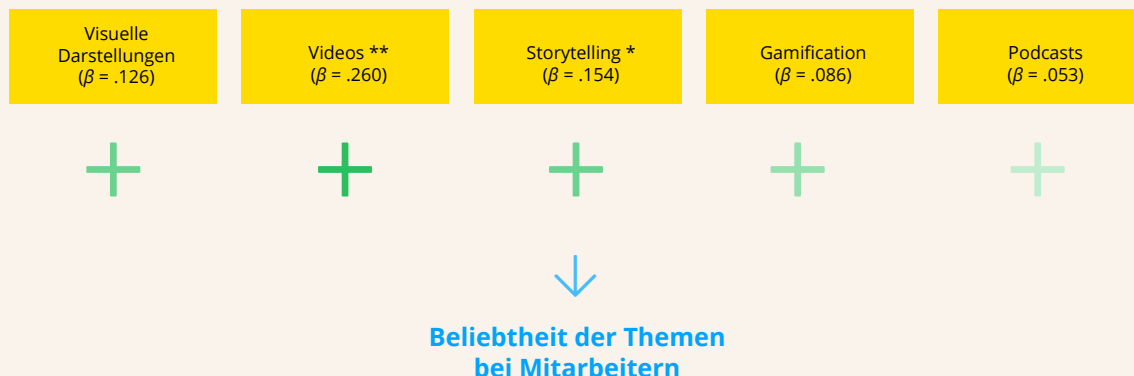


Abb. 17: Einfluss der Aufbereitung von Inhalten auf die Beliebtheit von Themen.

n = 198 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F6, F11: Regressionsanalyse zur Identifikation des Einflusses der Aufbereitungsformen auf die Beliebtheit der Themen (korr. $R^2 = .206$, $p < .01$).

** Hochsignifikanter Einfluss ($p < .01$). * Signifikanter Einfluss ($p < .05$).

Content-Produktion

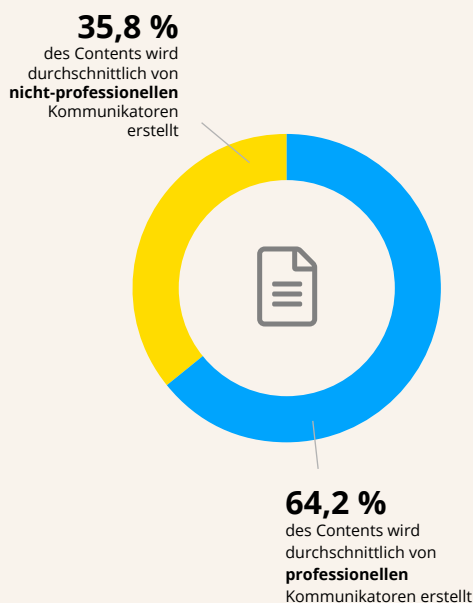


Abb. 18: Erstellung von digitalen Inhalten durch professionelle und nicht-professionelle Kommunikatoren.

n ≥ 365 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F8: Manchmal geben MitarbeiterInnen aus anderen Abteilungen nicht nur Anregungen für Themen, sondern sie erstellen Inhalte für die interne Kommunikation sogar selbst (z. B. Texte, Fotos, Blogposts). Bitte schätzen Sie, wie viel des digitalen Contents Ihrer internen Kommunikation insgesamt von professionellen (z. B. MitarbeiterInnen aus interner Kommunikation, PR oder Marketing, Agenturen, Freelancer) und wie viel von nicht-professionellen KommunikatorInnen (z. B. MitarbeiterInnen aus IT, Vertrieb, Produktion) beigesteuert wird.

6.3 Content-Erstellung durch Mitarbeiter anderer Abteilungen

Die Mehrheit der befragten Kommunikatoren gibt an, dass ihnen fehlende Ressourcen und die Produktion von abwechslungsreichen Inhalten Kopfzerbrechen bereiten (vgl. Abb. 6 auf S. 13). Warum also nicht Mitarbeiter anderer Abteilungen in die Content-Erstellung einbeziehen? Die Idee ist nicht neu, über die Praxis ist aber wenig bekannt. In den untersuchten Organisationen im deutschsprachigen Raum wird der meiste Content (durchschnittlich 64,2%) weiterhin von professionellen Kommunikatoren, also von Mitarbeitern aus der internen Kommunikation, PR oder Marketing oder von Agenturen und Freelancern, produziert (Abb. 18). Durchschnittlich ein Drittel der digitalen Inhalte (35,8%) stammt bereits von nicht-professionellen Kommunikatoren. Das können beispielsweise Mitarbeiter aus IT, Vertrieb oder Produktion sein.

Vorteile der Content-Erstellung durch nicht-professionelle Kommunikatoren

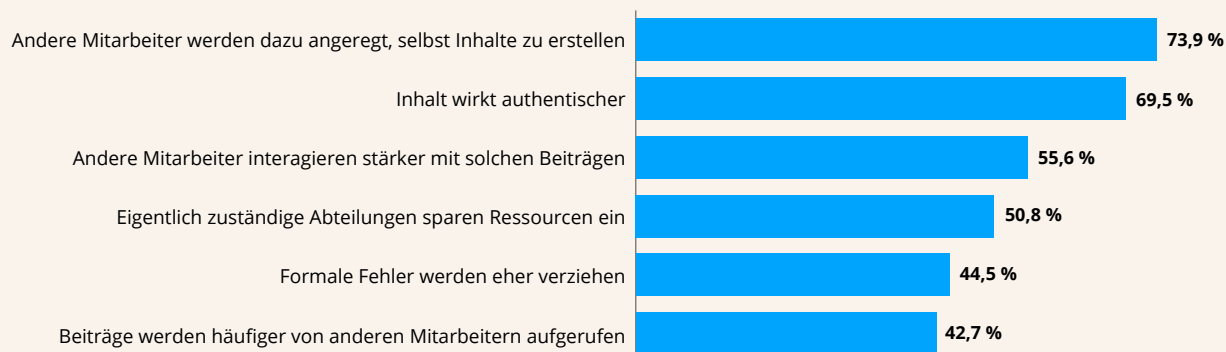


Abb. 19: Vorteile der Erstellung von Inhalten durch nicht-professionelle Kommunikatoren.

n ≥ 359 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F9: Welche Vorteile sehen Sie darin, wenn nicht-professionelle Kommunikatoren Content erstellen? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

Kommunikationsverantwortliche sehen in der Content-Erstellung durch nicht-professionelle Kommunikatoren eine Reihe von Vorteilen (Abb. 19). Drei von vier Befragten (73,9%) gehen davon aus, dass andere Mitarbeiter dadurch angeregt werden, selbst Inhalte zu erstellen, also ein positiver Multiplikationseffekt einsetzt. Fast genauso oft wird die Meinung vertreten, dass Inhalte von nicht-professionellen Kommunikatoren authentischer wirken (69,5%). Erwartet wird zudem eine bessere Interaktion von Adressaten mit dem ausgespielten Content – dies wurde zuvor als zentrale Herausforderung für die digitale

Mitarbeiterkommunikation identifiziert (vgl. Abb. 10 auf S. 16). Jeder zweite Befragte verweist auf Ressourceneinsparungen bei den eigentlich zuständigen Abteilungen (50,8%). Dieser Vorteil liegt auf der Hand. Wie bei allen genannten Punkten müssen diese Werte natürlich für jede Organisation im Detail validiert werden, bevor Schlussfolgerungen für die eigene Praxis gezogen werden. Dabei sind mögliche Einsparungen oder Produktivitätsgewinne in den Kommunikationsabteilungen ebenso zu berücksichtigen wie der Mehraufwand, den die Schulung oder Betreuung nicht-professioneller Kommunikatoren verursacht.

Inhalte, die von Mitarbeitern ohne Kommunikations-Knowhow produziert werden, bringen jedoch auch Nachteile mit sich (Abb. 20). Rund zwei Drittel der Befragten (66,3%) geben an, dass Mitarbeiter enttäuscht sind, wenn ihre Themen abgelehnt werden. Zudem gestaltet sich die Moderation der Inhalte aufwändiger, wenn sie teilweise von nicht-professionellen Kommunikatoren erstellt werden (63,6%). Mehrheitlich wird auch davon ausgegangen, dass mit einer Änderung von Prioritäten bei der Themenauswahl zu rechnen ist (60,9%). Die Planbarkeit nimmt ab, wenn viele Inhalte dezentral erstellt werden und

nicht immer unproblematisch sind – ein Teil der Befragten weist darauf hin, dass die Beiträge an Qualität verlieren (48,9%) und sich zufällige, organisationsferne Themen häufen können (37,5%). Dies erfordert wiederum einen höheren Organisations- und Koordinationsaufwand seitens der professionellen Kommunikatoren. Dies ist ein weiterer Hinweis darauf, dass der Einsatz von nicht-professionellen Kommunikatoren bis hin zu internen Influencern (Brockhaus et al., 2020; Mast, 2019, S. 311-314) gut durchdacht werden sollte.

Nachteile der Content-Erstellung durch nicht-professionelle Kommunikatoren

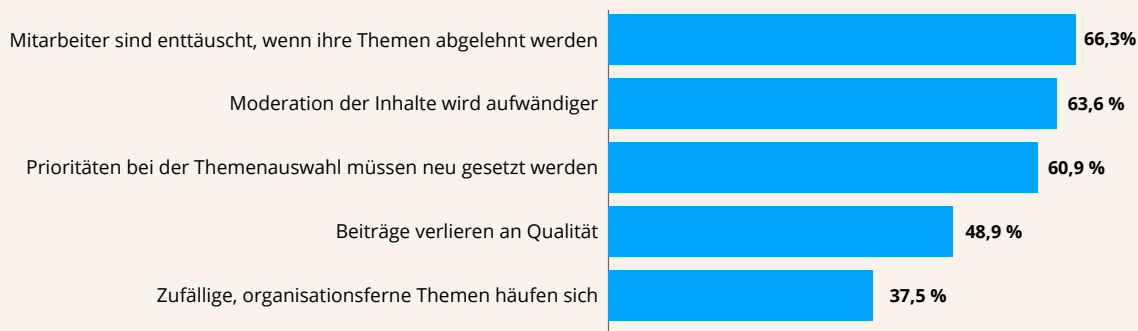


Abb. 20: Nachteile der Erstellung von Inhalten durch nicht-professionelle Kommunikatoren.

n ≥ 344 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F10: Und welche Schwierigkeiten bringt es mit sich, wenn nicht-professionelle KommunikatorInnen Content selbst produzieren? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

7 Distribution von digitalen Inhalten

Bei der Verbreitung von Content für die interne Kommunikation geht es einerseits um die Wahl geeigneter Kanäle (Löffler & Michl, 2020, S. 353-364) und andererseits um Timing und Frequenz. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang Mitarbeiter-Apps, die viele Voraussetzungen für die Kommunikation in der mobilen Gesellschaft erfüllen. Laut der »Langzeitstudie interne Kommunikation« der Universität Hohenheim ist dies der Kanal mit dem größten Bedeutungszuwachs in der Zukunft (Spachmann & Huck-Sandhu, 2020, S. 76-77). Deshalb werden Mitarbeiter-Apps in der vorliegenden Untersuchung vertieft untersucht.

7.1 Kanäle der digitalen Mitarbeiterkommunikation

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von digitalen Kanälen für die interne Kommunikation. Trotz der großen Auswahl dominieren auch 2020 traditionelle Kanäle (Abb. 21): In den untersuchten Organisationen kommen

am häufigsten E-Mails und E-Mail-Verteiler sowie Intranets zum Einsatz. Sie werden in 74,5 Prozent bzw. 68,9 Prozent der Fälle oft bzw. sehr oft genutzt. Interessant ist an dieser Stelle vor allem, dass in jeder zwölften Organisation (8,2%) selten oder nie auf E-Mails zurückgegriffen wird, wenn Mitarbeiter adressiert werden sollen. Bei den »modernen« Plattformen, die erst seit einigen Jahren in größerem Maß verbreitet sind, werden Social Intranets als interaktive Weiterentwicklungen klassischer Intranets, verschiedene Digital-Signage-Lösungen (z. B. digitale Beschilderungen, Bildschirme) sowie professionelle Mitarbeiter-Apps, die eigens von bzw. für die jeweilige Organisationen entwickelt werden, von rund einem Drittel der Befragten genutzt. Bei den professionellen Apps gibt es einerseits die größte Zahl von Nichtnutzern (60,5%), andererseits aber nur wenige, die sie nur selten oder teilweise nutzen – wenn sie verfügbar sind, werden sie vergleichsweise intensiv für die Content-Distribution genutzt.

Nutzung digitaler Kanäle für die interne Kommunikation

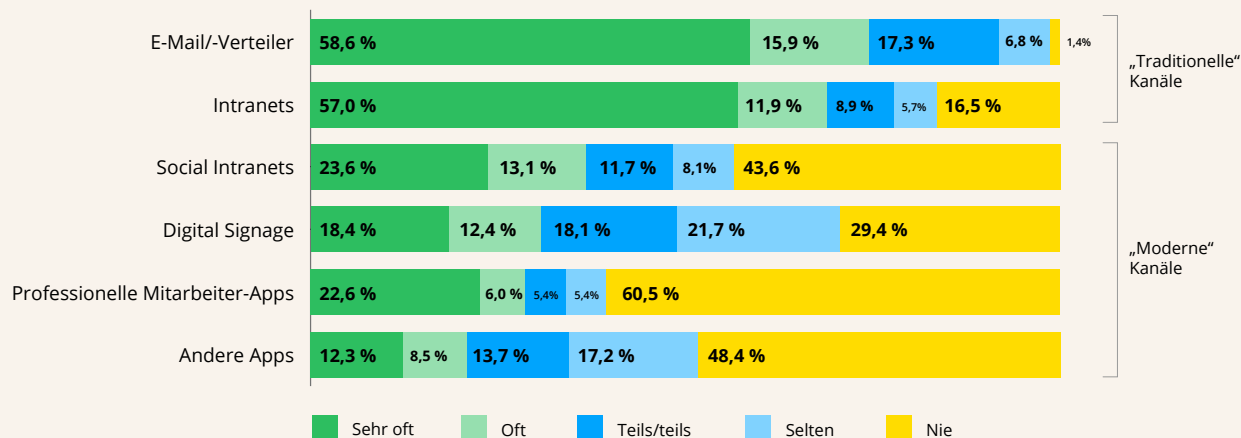


Abb. 21: Nutzungshäufigkeit verschiedener Kanäle für die Verbreitung von Content.

n ≥ 245 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F1: Content wird zunehmend über digitale Plattformen vermittelt – auch in der internen Kommunikation. Wie häufig nutzen Sie die folgenden Kanäle, um Content innerhalb Ihrer Organisation zu verbreiten? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft).

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn nach der Reichweite der Kanäle gefragt wird: E-Mails und E-Mail-Verteiler sind in mehr als der Hälfte der untersuchten Organisationen (53,6%) der Kanal, mit dem die meisten Mitarbeiter erreicht werden (Abb. 22). In jedem fünften Fall (19,9%) ist es das Intranet. Aufgrund der geringeren Verbreitung liegt es auf der Hand, dass modernere Plattformen weniger oft mit der höchsten internen Reichweite punkten können. Durchaus beachtenswert ist aber, dass Social Intranets oder professionelle Mitarbeiter-Apps bereits in jedem zehnten Unternehmen

das Instrument der Wahl sind, wenn man die meisten Mitarbeiter erreichen will.

Dass es an der Zeit ist, moderne Kanäle in die Mitarbeiterkommunikation einzubeziehen, belegt eine weitere Regressionsanalyse (Abb. 23). Social Intranets, professionelle Mitarbeiter-Apps und Digital Signage wirken sich signifikant positiv auf den Gesamterfolg der digitalen Mitarbeiterkommunikation aus. Die Umstellung auf neue Kanäle ist möglicherweise mit Aufwand und Mut verbunden, wird aber belohnt.

Reichweitenstärkste Kanäle der digitalen Mitarbeiterkommunikation

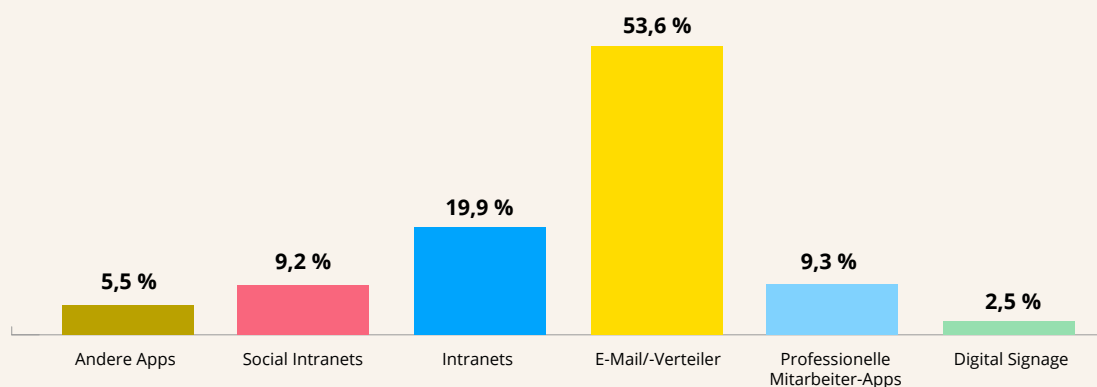
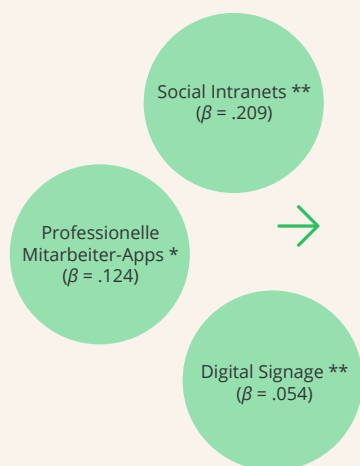


Abb. 22: Reichweitenstärkste digitale interne Kanäle in den untersuchten Organisationen.

n = 366 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F3: Viele interne KommunikatorInnen berichten von der Schwierigkeit, die gesamte Mitarbeiterschaft einer Organisation mit Informationen zu versorgen. Über welchen digitalen Kanal erreichen Sie die meisten MitarbeiterInnen? Einfachauswahl.

Digitale Kanäle mit positivem Einfluss



Digitale Kanäle mit negativem Einfluss

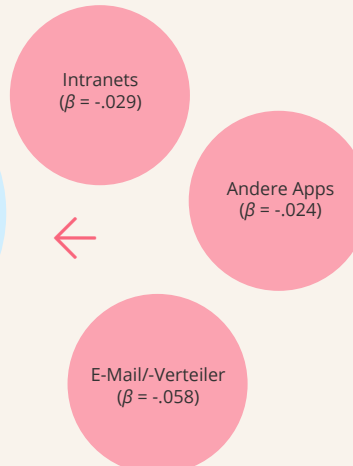


Abb. 23: Einfluss digitaler Kanäle auf den Erfolg der Mitarbeiterkommunikation.

n = 285 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F1, F16: (Einschätzung des Erfolgs der digitalen Mitarbeiterkommunikation insgesamt, gemessen mit 10 Items). Regressionsanalyse zur Identifikation des Einflusses der Kanalnutzung auf den Kommunikationserfolg (korr. $R^2 = .116$, $p < .01$). ** Hochsignifikanter Einfluss ($p < .01$). * Signifikanter Einfluss ($p < .05$).

7.2 Mitarbeiter-Apps als Chance für die Mitarbeiterkommunikation

Dass es bei professionellen Apps möglicherweise ungenutzte Potenziale gibt, deuten die bereits dargelegten Daten zu Nutzung, Reichweite und Erfolgsrelevanz an. Es stellt sich daher die Frage, aus welchen Gründen sie in der Praxis genutzt werden. Antworten wurden nur von denjenigen Organisationen im Sample erfasst, die bereits Mitarbeiter-Apps einsetzen. Auf diese Weise wird zugleich deutlich, welche Attribute mobiler Apps für Kommunikatoren bedeutsamer und welche weniger bedeutsam sind. Die Befragten sind sich weitestgehend einig, dass die Mitarbeiter mit einer App sowohl in ihrer Gesamtheit als auch mit höherer Geschwindigkeit erreicht werden können (88,2%). Mitarbeiter-Apps könnten somit eine Lösung für das Problem darstellen, das in der Rangliste der Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation ganz vorne liegt: die Erreichbarkeit (vgl. Abb. 6 auf S. 13). Mit Apps kann zudem die oft schwer erreichbare Gruppe der Non-Desk-Worker besser

angesprochen und eingebunden werden. Für drei Viertel der Befragten (77,1%) ist dies ein Grund für den Einsatz von Mitarbeiter-Apps. Features wie direkte Feedbackmöglichkeiten (72,6%) und das Ausspielen lokaler Inhalte (69,3%) sowie die bessere gegenseitige Vernetzung der Mitarbeiter (63,7%) werden ebenfalls häufig genannt. Personalisierung und Mehrsprachigkeit spielen in vielen Fällen eine Rolle. Bei der Mehrheit der Organisationen sind diese Punkte aber nicht ausschlaggebend (Abb. 24).

Die Ergebnisse zeigen zudem, dass andere Kanäle beim Einsatz einer Mitarbeiter-App weniger intensiv genutzt werden müssen. Das spart Ressourcen und ermöglicht die Bündelung von Kapazitäten. Wird eine Mitarbeiter-App genutzt, muss beispielsweise weniger in den ebenfalls erfolgversprechenden Kanal Digital Signage (Abb. 23) investiert werden. Ähnliches gilt für die weniger erfolgsträchtigen E-Mails und fehleranfällige E-Mail-Verteiler: Diese können nicht immer vollständig abgeschafft werden, sie müssen aber nicht mehr so intensiv genutzt werden wie bisher.

Gründe für die Nutzung einer Mitarbeiter-App



Abb. 24: Nutzungsmotive von Organisationen, die eine Mitarbeiter-App einsetzen.

n ≥ 227 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum, die Mitarbeiter-Apps verwenden. F2: Sie haben soeben angegeben, dass in Ihrer Organisation professionelle Mitarbeiter-Apps genutzt werden ... Aus welchen Gründen nutzt Ihre Organisation Mitarbeiter-Apps? Skala 1 (trifft überhaupt nicht zu) – 5 (trifft voll und ganz zu). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5.

8 Evaluation der Mitarbeiterkommunikation

Die letzte, aber für den Gesamterfolg sehr bedeutsame Phase des Content-Management-Prozesses ist die Evaluation der digitalen Inhalte und Aktivitäten. Interne Kommunikation kann nur dann zum Gesamterfolg der Organisation beitragen, wenn ihr Erfolg regelmäßig überprüft und bei Bedarf an den richtigen Stellen nachgesteuert wird (Zerfaß, 2015). Dazu müssen sowohl der Output, also die Effekte von Maßnahmen der Mitarbeiterkommunikation wie zum Beispiel Interaktionsraten oder Downloadzahlen, aber auch der Outcome bei den Adressaten im Sinne von Wahrnehmung, Wissenszuwachs, Einstellungsänderungen und Handlungsbereitschaft erfasst werden (DPRG & ICV, 2011; Schick, 2015, S. 24-45). Dazu muss ein Instrumentarium unterschiedlicher Messverfahren eingesetzt werden. Die Forschung zeigt, dass dies in der Praxis nicht immer geschieht (Zerfass et al., 2017). Die vorliegende Studie fragt deshalb, auf welche Evaluationsmöglichkeiten in der internen digitalen Kommunikation zurückgegriffen wird und welche Schwierigkeiten dabei auftreten.

8.1 Maßnahmen der Evaluation

Wenn Kommunikationsverantwortliche ihre Mitarbeiterkommunikation evaluieren, sind zwei Tendenzen erkennbar (Abb. 25). Jede zweite Organisation bzw. Abteilung wertet digitale Nutzungsdaten aus (58,7%),

wohingegen sich ähnlich viele auf Intuition bzw. Erfahrung verlassen (56,4%). Die Auswertung digitaler Nutzungsdaten nimmt bei den Organisationen im Sample mit zunehmender Mitarbeiterzahl stark zu. Die Berufung auf Intuition und Erfahrung findet sich in allen Größenklassen, in kleinen (bis zu 49 Beschäftigte) jedoch mehr als in sehr großen Organisationen (50.000 Beschäftigte und mehr). Auch persönliche Gespräche mit Mitarbeitern scheinen ein beliebtes Mittel zu sein, um herauszufinden, wie der ausgespielte Content bei der Zielgruppe ankommt (42,8%). Mit steigender Mitarbeiterzahl nimmt diese Form der Evaluation jedoch stetig ab. Aussagekräftig ist eine solche Vorgehensweise aber auch in kleineren Organisationen nur, wenn regelmäßig mit Mitarbeitern aus verschiedenen Untergruppen (bzgl. Hierarchie, Mediennutzung, Arbeitsbereich etc.) gesprochen wird. Potenzial besteht zweifelsohne bei Nutzerbefragungen, die sich in digitalen Medien mit überschaubarem Aufwand umsetzen lassen. Dabei sind kurze und kontextbezogene Ansätze („Frage des Tages“), ggf. in Verknüpfung mit Gamification-Elementen (Gewinne, Bonuspunkte), längeren Umfragen vorzuziehen. Insgesamt wird deutlich, dass die Evaluation ein Schwachpunkt in der Praxis des Content-Managements für die digitale Mitarbeiterkommunikation ist.

Nutzung von Evaluationsmethoden für digitalen Content

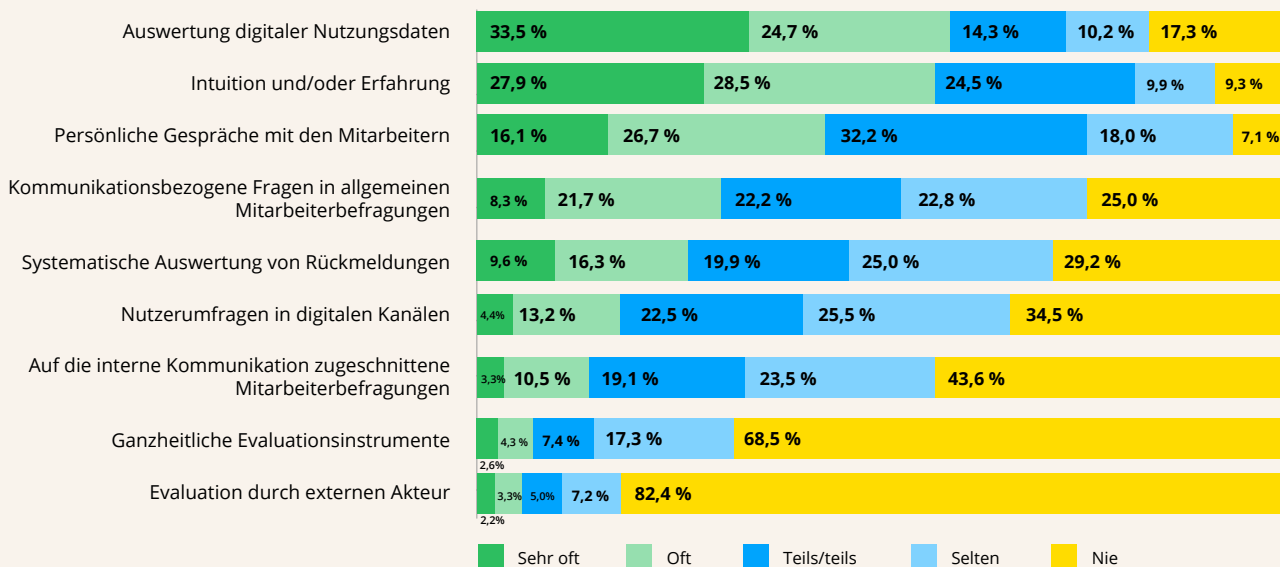


Abb. 25: Verbreitung von Ansätzen zur Evaluation digitaler Inhalte.

n ≥ 352 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F13: Als nächstes interessiert uns, inwiefern der ausgespielte digitale Content bei Ihnen evaluiert wird. Welche der folgenden Möglichkeiten werden genutzt, um festzustellen, ob Ihre digitalen Inhalte erfolgreich sind? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft).

8.2 Schwierigkeiten bei der Evaluation

Die Gründe für die geringe Evaluationspraxis sind vielfältig (Abb. 26). Die meisten befragten Kommunikatoren bemängeln fehlende Zielgrößen, die zur Evaluation genutzt werden könnten (61,4%). Dies verweist auf Versäumnisse in der Planungsphase. Auch wenn es keine übergeordneten Vorgaben gibt, müssen doch wenigstens die Ziele für die Mitarbeiterkommunikation selbst auf verschiedenen Ebenen definiert werden, damit Konzepte und Umsetzungsschritte fokussiert angegangen werden können. 62,6 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass es an notwendigen Ressourcen für die Evaluation fehlt, beispielsweise an Zeit, Geld oder Personal. Dass es ebenso an nötigen Daten fehlt, gibt über die Hälfte der Befragten an (52,1%). Weniger herausfordernd scheint

es für die Kommunikatoren zu sein, Daten zu interpretieren, falls sie vorliegen – nur 19,3 Prozent sehen hier ein Problem. Dies ist erklärungsbedürftig und bedarf weiterer Forschung, denn mit zunehmender Transparenz (z. B. durch Big-Data-Analysen) steigt auch die Komplexität der Ergebnisse und der Auswertungsmöglichkeiten. Zu klären wäre, ob die notwendigen Kompetenzen zur Datenanalyse wirklich vorhanden sind oder die eigenen Kenntnisse überschätzt werden. Beachtenswert ist, dass fast jeder sechste Befragte (15,9%) besorgt ist, dass Evaluationsergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen, die man selbst, die Vorgesetzten oder interne Auftraggeber wie die Geschäftsführung haben. Dies unterstreicht eine Erkenntnis aus der Debatte zum Kommunikationscontrolling (Zerfaß, 2015): Transparenz ist ein wichtiges Ziel, kann aber auch gefährlich sein, weil falsche

Annahmen und Erfolgsmythen entlarvt werden. Das könnte ein Hemmschuh für die weitere Verbreitung digitaler Medien in der internen Kommunikation sein. Moderne Plattformen wie Mitarbeiter-Apps und Social Internets zeigen manchmal schmerzhaft auf, dass liebgegewonnene Inhalte und Formate nicht (mehr) funktionieren. Weiterhin gibt jeder achte Befragte (13,5%) an, dass es in der jeweiligen Organisation bzw. Abteilung keinen Bedarf für Evaluation gibt. Dies verweist erneut auf die Planungsphase. Wenn dort Kommunikationsziele und Konzepte für die digitale Mitarbeiterkommunikation

definiert werden, entsteht zwangsläufig auch ein Bedarf, Erfolge zu erfassen und Abweichungen zu analysieren, um daraus zu lernen. Auch bei den Ergebnissen der vorliegenden Studie schließt sich der Kreis (vgl. Abb. 6 auf S. 13): 38,2 Prozent der Kommunikatoren geben an, dass ihnen die Planung von digitalen Inhalten Kopfzerbrechen bereitet und bei 53 Prozent gilt dies für die Evaluation von Content. Insofern sind die Aussagen konsistent – sie unterstreichen die Relevanz der Studienergebnisse.

Probleme bei der Evaluation von Content

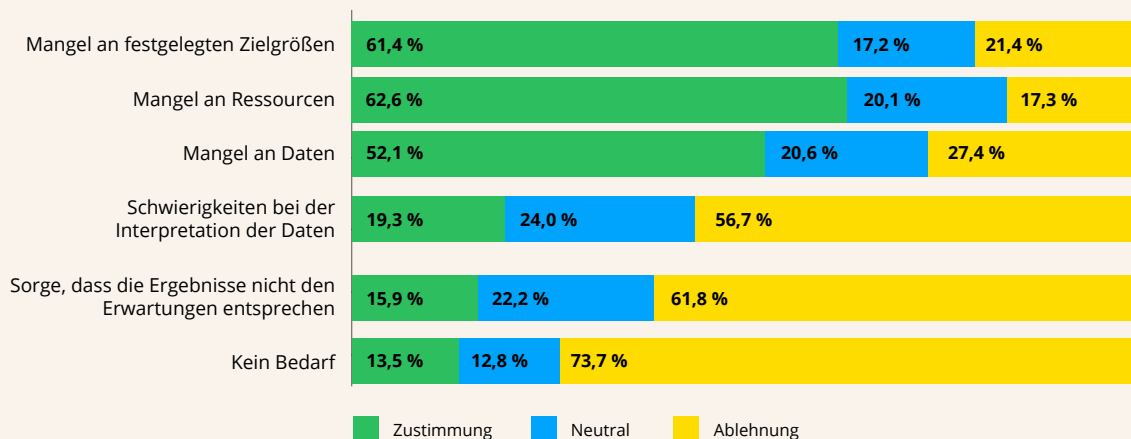


Abb. 26: Schwierigkeiten bei der Evaluation digitaler Inhalte.

n ≥ 333 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F14: Auf welche Probleme stoßen Sie beim Evaluieren Ihres Contents? Skala 1 (stimme überhaupt nicht zu) – 5 (stimme voll und ganz zu). Zustimmung: Skalenwerte 4 und 5; Neutral: Skalenwert 3; Ablehnung: Skalenwerte 1 und 2.

9 Interne Kommunikation in exzellenten Organisationen

Abschließend soll die Praxis des Content-Managements in Organisationen mit herausragenden und durchschnittlichen Kommunikationsfunktionen verglichen werden, um im Sinne eines Benchmarkings (Zerfaß & Volk, 2019, S. 45-49) erste Orientierungspunkte für einen effektiven Einsatz von digitalem Content in der Mitarbeiterkommunikation zu geben. Es stellt sich die Frage: Was machen exzellente Organisationen anders als andere Organisationen?

9.1 Identifikation exzellenter Kommunikationsfunktionen

In der internationalen Forschung zum Kommunikationsmanagement wurden verschiedene Ansätze entwickelt, um die Merkmale von Exzellenz in Unternehmen oder anderen Organisationen zu identifizieren (Wiesenberg et al., 2020). Da Exzellenz ein dynamisches Attribut ist und sich die Einflussfaktoren aufgrund technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungen fortwährend ändern, eignen sich starre und normative Ansätze

nicht. Für die vorliegende Studie wurde stattdessen eine Methode gewählt, die in der Tradition von Business Excellence und Qualitätsmanagement steht und auf empirische Daten setzt. Das *Comparative Excellence Framework* (Verčič & Zerfass, 2016) unterscheidet leistungsstarke von anderen Kommunikationsfunktionen auf der Grundlage von Kriterien, die die Kommunikation mit den Zielen der Organisation verbindet (Tench et al., 2017). Exzellenz wird formal identifiziert über den Einfluss und die Performance der Kommunikationsfunktion. Einflussreich sind die für interne Kommunikation zuständigen Abteilungen, wenn das Top-Management ihre Vorschläge ernst nimmt und sie am strategischen Entscheidungsprozess der Gesamtorganisation beteiligt. Performance definiert sich über den Erfolg der internen



Identifikation exzellenter Kommunikationsfunktionen

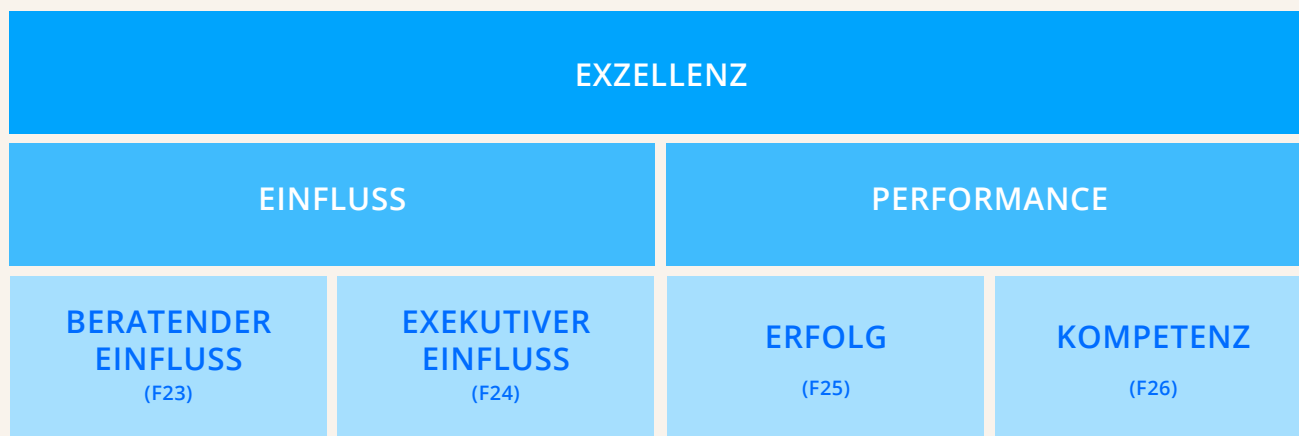


Abb. 27: Comparative Excellence Framework für exzellente Kommunikationsfunktionen.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F23: Wie ernst nehmen die Führungskräfte in Ihrer Organisation die Vorschläge der internen Kommunikation? Skala 1 (überhaupt nicht ernst) – 5 (sehr ernst). F24: Wie wahrscheinlich ist es, dass die interne Kommunikation zu Sitzungen auf Entscheidungsebene eingeladen wird, in denen es um die strategische Planung für Ihre Organisation geht? Skala 1 (nie) – 5 (immer). F25: Wie erfolgreich ist die interne Kommunikation Ihrer Organisation Ihrer Meinung nach im Vergleich zu Wettbewerbern? Skala 1 (überhaupt nicht erfolgreich) – 5 (sehr erfolgreich). F26: Wie beurteilen Sie die Qualität und Leistungsfähigkeit Ihrer internen Kommunikation im Vergleich zu Wettbewerbern? Skala 1 (viel schlechter) – 5 (viel besser). Exzellenz = nur Organisationen, die in allen vier Dimensionen überdurchschnittliche Leistungen erbringen (Skalenpunkte 4 oder 5). Instrument mit angepasster Skalierung übernommen von Verčič & Zerfass (2016) und Tench et al. (2017).

Kommunikation in Relation zu Wettbewerbern und durch ihre Kompetenz im Sinne von Qualität und Leistungsfähigkeit (Abb. 27). Als exzellent gelten nur Kommunikationsfunktionen, die bei allen vier Kriterien überdurchschnittliche Werte aufweisen. Auf diese Weise konnte das Sample zwei Gruppen zugeordnet werden: Kommunikationsverantwortliche, die in Organisationen mit exzellenten Kommunikationsfunktionen (»Exzellente Organisationen«) arbeiten (13,5%) und jene, die in anderen Organisationen tätig sind (86,5%). Die Quote der Exzellenten entspricht in etwa der in anderen Studien, die die gleiche Methode anwenden (z. B. 14,5% für die DACH-Region im European Communication Monitor 2019; vgl. Zerfass et al., 2019). In einem nächsten Schritt wurde statistisch untersucht, wie sich die Strukturmerkmale der beiden Gruppen unterscheiden und wo

sie im Content-Management-Prozess anders handeln. Insgesamt zeigt sich, dass exzellente Organisationen mutiger im Umgang mit digitalem Content sind als andere – damit können sie als Vorreiter auf diesem Gebiet bezeichnet werden. Details werden in den folgenden Abschnitten erläutert. Praktiker der internen Kommunikation können diese Benchmark-Ergebnisse nutzen, um zu prüfen, welche Relevanz die identifizierten Exzellenztreiber für die eigene Organisation haben und ob man sie sich zu eigen machen will.

9.2 Merkmale exzellenter Kommunikationsfunktionen

Die Datenanalyse zeigt, dass exzellente Kommunikationsfunktionen überall vorzufinden sind, unabhängig von der Organisationsart oder -größe. Tendenziell sind Unternehmen allerdings professioneller aufgestellt als Non-Profit-Organisationen oder öffentliche Einrichtungen bzw. Behörden. Auffällig ist, dass exzellente

Organisationen mehr Personalressourcen für die digitale Mitarbeiterkommunikation bereitstellen. In mehr als der Hälfte der exzellenten Organisationen befassen sich mehr als fünf (22,0%) oder sogar mehr als zehn Beschäftigte (33,0%) professionell mit digitalen Inhalten für die interne Kommunikation. In anderen Organisationen sind es nur in 29 Prozent der Fälle mehr als fünf Personen ([Abb. 28](#)).

Exzellente Organisationen haben mehr Personal für digitale Mitarbeiterkommunikation

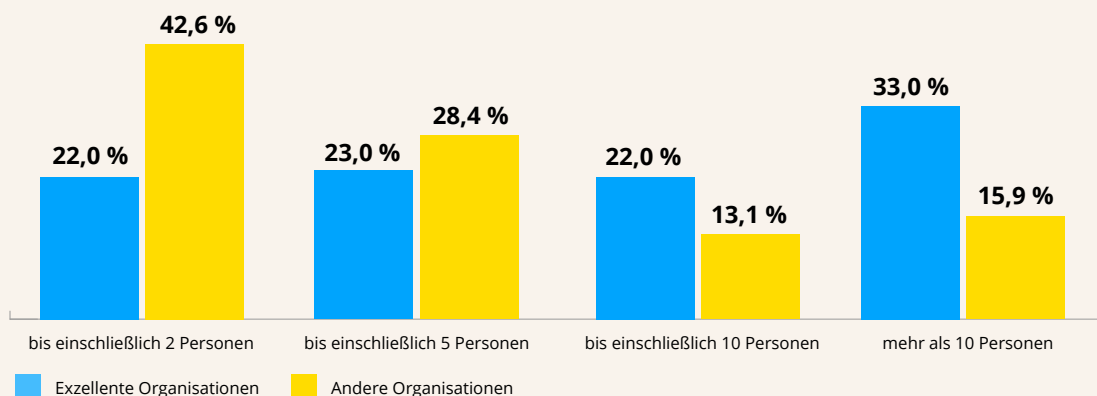


Abb. 28: Erster Exzellenzfaktor – Investition in Mitarbeiter für die digitale Mitarbeiterkommunikation.

N = 371 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F22: Wie viele MitarbeiterInnen Ihrer Organisation befassen sich professionell mit digitalem Content für die interne Kommunikation?

➔ **Ein erster Exzellenzfaktor ist die Investition in Mitarbeiter für die digitale Mitarbeiterkommunikation.**

9.3 Exzellente Praktiken der Mitarbeiterkommunikation

Beim Management von digitalem Content gibt es signifikante Unterschiede zwischen exzellenten und anderen Organisationen. In der Planungsphase betrifft das die Auswahl der Themen, die in der internen Kommunikation behandelt werden. Hier hatte sich gezeigt, dass die Frequenz der meisten Themen nicht mit der Beliebtheit bei den Mitarbeitern korrespondiert (vgl. Abb. 13 auf S. 20). In exzellenten Organisationen wird dieses Problem offenkundig erkannt. Einige Themen werden anders priorisiert (Abb. 29). Dies betrifft insbesondere branchenspezifische Themen und allgemeine Themen

aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die in der Mitarbeiterkommunikation signifikant häufiger angesprochen werden. Branchendiskussionen werden in 40 Prozent der exzellenten Organisationen und damit doppelt so oft wie in anderen Organisationen (20,3%) auf die interne Agenda gesetzt. Auch Mitarbeiter- und Standortthemen werden häufiger adressiert. Dadurch wird die Lücke zwischen ausgespielten und beliebten Inhalten zwar nicht durchgehend geschlossen, aber zweifellos gibt es eine bessere Orientierung an den Mitarbeitererwartungen. Exzellente Organisationen stellen bereits bei der Planung die Weichen für den Erfolg der digitalen Mitarbeiterkommunikation.

Exzellente Organisationen setzen stärker auf bei Mitarbeitern beliebte Themen

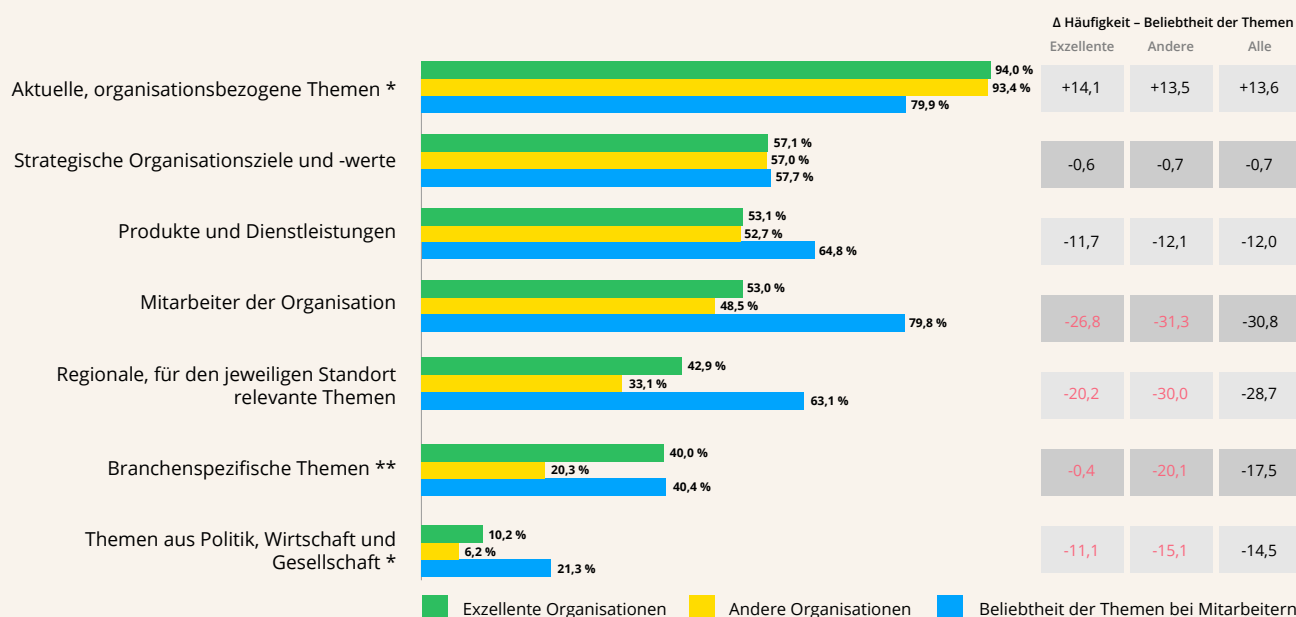


Abb. 29: Zweiter Exzellenzfaktor – Nachfrageorientierte Priorisierung von Themen in der digitalen Mitarbeiterkommunikation.

n ≥ 368 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F5: Im nächsten Schritt interessiert uns, welche Inhalte Sie auf Ihren digitalen Kanälen ausspielen. Wie häufig behandeln Sie die folgenden Themen in Ihrer internen Kommunikation? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5. ** Hochsignifikante Unterschiede (t-Test, $p < 0.1$).

* Signifikante Unterschiede (t-Test, $p < .05$). Farbmarkierungen in der Tabelle weisen auf größere Divergenzen hin.

➔ **Der zweite Exzellenzfaktor ist die nachfrageorientierte Priorisierung von Themen in der digitalen Mitarbeiterkommunikation.**

Auch bei der Aufbereitung von digitalem Content in der Produktionsphase des Content-Management-Prozesses kristallisieren sich Unterschiede heraus. Kommunikationsverantwortliche in exzellenten Organisationen verwenden alle in der Studie untersuchten Aufbereitungsformen für digitalen Content signifikant häufiger (Abb. 30). Die größten Unterschiede gibt es bei Videos (66,0% vs. 41,6%) und visuell ansprechenden Darstellungen wie Fotos

und Infografiken (90,0% vs. 73,2%). Auch beim Einsatz von Storytelling, Gamification und Podcasts liegen die Werte bis zu 10 Prozentpunkte auseinander. Offenkundig wird bei der Produktion interner Inhalte mehr Aufwand betrieben. Dies ist vor allem deshalb relevant, weil Videos, Storytelling und Visualisierungen einen direkten Einfluss auf die Beliebtheit von Themen in der Mitarbeiterschaft haben (vgl. die Regressionsanalyse in Abb. 17 auf S. 24).

Videos und Visualisierung spielen in exzellenten Organisationen eine größere Rolle

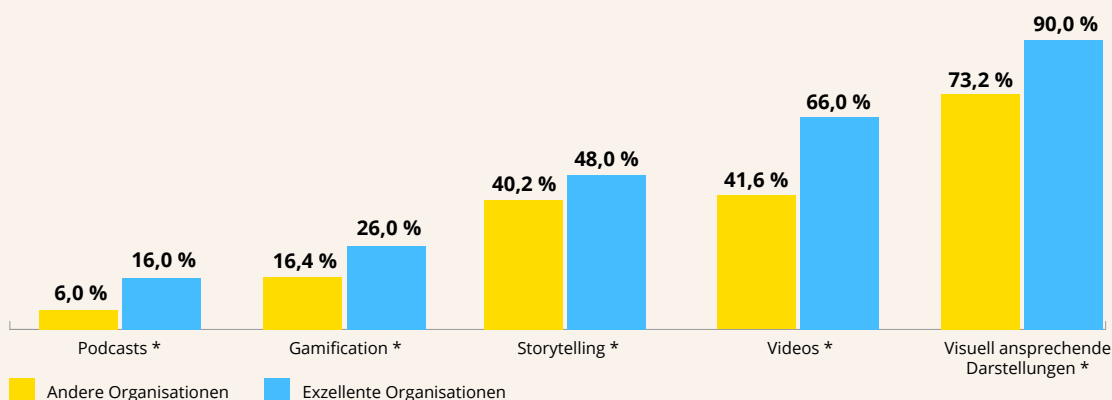


Abb. 30: Dritter Exzellenzfaktor – Intensive Nutzung besonderer Gestaltungsformen für die digitale Mitarbeiterkommunikation.

*n ≥ 366 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F11: ... Oft fällt es schwer, den MitarbeiterInnen Themen zu vermitteln, die aus deren Perspektive uninteressant, aber für die Kommunikation durchaus relevant sind. Denken Sie an Ihre Organisation: Wie häufig nutzen Sie die folgenden Mittel, um solche Themen ansprechender aufzubereiten? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5. * Signifikante Unterschiede (t-Test, $p < .05$).*

➔ **Der dritte Exzellenzfaktor ist die intensive Nutzung besonderer Gestaltungsformen wie Videos, Visualisierungen und Storytelling in der digitalen Mitarbeiterkommunikation.**

Besonders auffällig ist die unterschiedliche Wahl der Kanäle, die in der Distributionsphase zur Verbreitung von digitalem Content in der Mitarbeiterschaft herangezogen werden (Abb. 31). Exzellente Organisationen profilieren sich durch die Nutzung von professionellen Mitarbeiter-Apps. Bereits über die Hälfte macht davon Gebrauch (60,0%). Im Vergleich dazu nutzen weniger als ein Viertel (23,7%) der anderen Organisationen diese Möglichkeit, jederzeit mit Desk- und Non-Desk-Workern in Kontakt zu treten. Andere „moderne“ Plattformen

wie Social Intranets (bei 50,0% der exzellenten Organisationen im Einsatz vs. 34,7% bei anderen) und Digital Signage (37,5% vs. 29,8%) werden ebenfalls häufiger genutzt. Aufschlussreich ist, dass etablierte Kanäle (E-Mail, E-Mail-Verteiler, Intranets) in exzellenten Organisationen nicht wegfallen, sondern weiterhin vorhanden sind. Durch den erweiterten Medienmix kommt es sicherlich zu Veränderungen von Nutzungsszenarien – diese wurden in der vorliegenden Studie allerdings nicht untersucht.

Mitarbeiter-Apps werden in exzellenten Organisationen häufiger eingesetzt

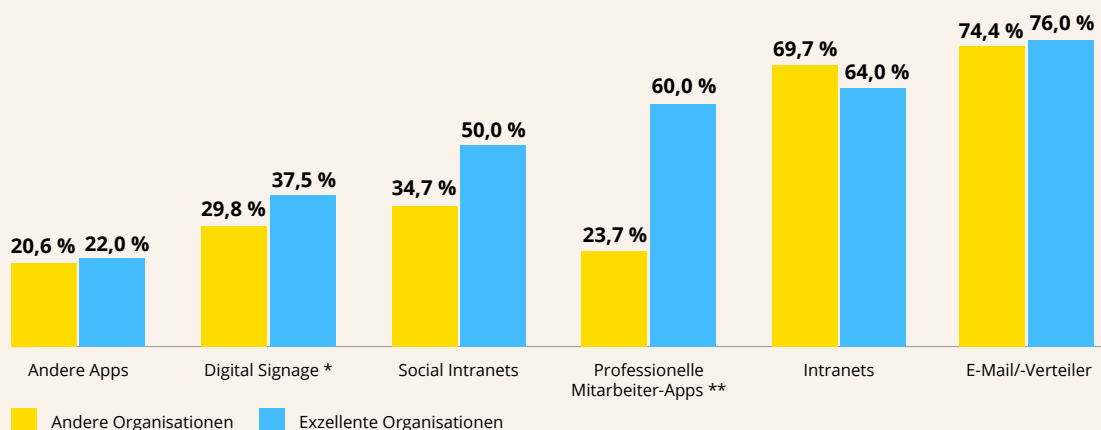


Abb. 31: Vierter Exzellenzfaktor – Nutzung moderner Plattformen für die digitale Mitarbeiterkommunikation.

*n ≥ 360 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F1: ... Wie häufig nutzen Sie die folgenden Kanäle, um Content innerhalb Ihrer Organisation zu verbreiten? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5. ** Hochsignifikante Unterschiede (t-Test, $p < .01$). * Signifikante Unterschiede (t-Test, $p < .05$).*

➔ **Der vierte Exzellenzfaktor ist die Nutzung moderner Plattformen, insbesondere von Mitarbeiter-Apps und Social Intranets, in der digitalen Mitarbeiterkommunikation.**

Interessante Unterschiede zeigen sich zuletzt auch in der Evaluationsphase des Content-Management-Prozesses. Bei der Erfolgsmessung von digitalen Inhalten gibt es insgesamt noch große Lücken. Dennoch sind viele der abgefragten Evaluationsmaßnahmen für digitale Inhalte in exzellenten Organisationen stärker verbreitet (Abb. 32). Das gilt insbesondere für Methoden, die die Möglichkeiten digitaler Plattformen intelligent nutzen: 77,1 Prozent der exzellenten Organisationen werten Nutzungsdaten aus und 36,7 Prozent starten Nutzerumfragen in den eigenen Kanälen. Die entsprechenden Werte liegen bei den anderen Organisationen jeweils um rund 20 Prozentpunkte niedriger. Doch auch

bei klassischen Evaluationsmethoden wie speziellen Mitarbeiterbefragungen zu Kommunikationsthemen, der systematischen Auswertung von Feedback und persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitern sind die Kommunikationsverantwortlichen in exzellenten Organisationen deutlich aktiver. Demzufolge müssen sie sich weniger oft auf externe Evaluatoren und auf Intuition und Erfahrung verlassen. Dennoch wird Intuition in vier von zehn exzellenten Organisationen als Mittel der Wahl zur Erfolgsmessung der Mitarbeiterkommunikation genannt. Das unterstreicht, dass es ungeachtet der Benchmark-Ergebnisse in diesem Bereich noch viel zu tun gibt.

Exzellente Organisationen evaluieren professioneller und vielschichtiger

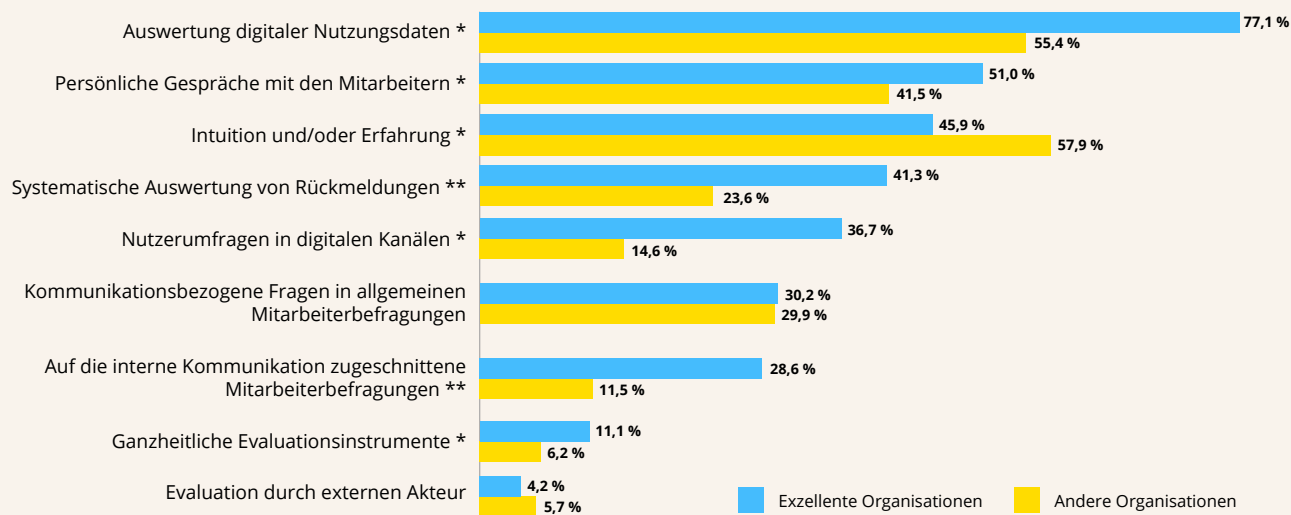


Abb. 32: Fünfter Exzellenzfaktor – Datengestützte und systematische Evaluation der digitalen Mitarbeiterkommunikation.

*n ≥ 351 Professionelle Kommunikatoren mit Zuständigkeit für digitalen Content in der Mitarbeiterkommunikation in Organisationen im deutschsprachigen Raum. F13: ... Welche der folgenden Möglichkeiten werden genutzt, um festzustellen, ob Ihre digitalen Inhalte erfolgreich sind? Skala 1 (nie) – 5 (sehr oft). Prozentwerte basieren auf Skalenwerten 4 und 5. ** Hochsignifikante Unterschiede (t-Test, $p < .01$). * Signifikante Unterschiede (t-Test, $p < .05$).*

➔ **Der fünfte Exzellenzfaktor ist die datengestützte und systematische Evaluation der digitalen Mitarbeiterkommunikation.**



10 Sieben Thesen zur digitalen Mitarbeiterkommunikation

Die vorliegende Studie zielte darauf ab, aktuelle Praktiken im Umgang mit digitalem Content für die Mitarbeiterkommunikation abzubilden. Die Ergebnisse bieten einen umfassenden Einblick in die Vorgehensweisen von Kommunikationsverantwortlichen in Unternehmen, Non-Profit-Organisationen sowie öffentlichen Einrichtungen und Behörden im deutschsprachigen Raum. Gezeigt werden konnte zudem, wie sich exzellente und andere Organisationen unterscheiden und wo es ungenutzte Potenziale im Content-Management-Prozess gibt. Die wichtigsten Ergebnisse können wie folgt in Thesenform zusammengefasst werden:

1 Die größten Herausforderungen für die digitale Mitarbeiterkommunikation sind die Erreichbarkeit der gesamten Mitarbeiterschaft und ihr unterschiedliches Nutzungsverhalten. Zudem werden in vielen Organisationen fehlende Ressourcen für die interne Kommunikation beklagt.

2 Die von Kommunikatoren präferierten Themen weichen oft stark von dem ab, was bei den Mitarbeitern beliebt ist. Die größten Lücken gibt es bei Inhalten rund um die Beschäftigten selbst, Regionen und Standorte, die Branche und bei gesellschaftspolitischen Themen.

3 Die Quellen für die Themenfindung haben einen positiven Einfluss auf die Beliebtheit der Themen bei der Mitarbeiterschaft und auf den Erfolg der digitalen Mitarbeiterkommunikation insgesamt. Potenzial als Ideengeber haben insbesondere Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Abteilungen.

4 Die Content-Erstellung durch nicht-professionelle Kommunikatoren ist bereits weit verbreitet. Das aktiviert andere Organisationsmitglieder, steigert die Authentizität und erhöht die Interaktion mit Inhalten. Kommunikatoren müssen sich allerdings auch auf Herausforderungen wie enttäuschte Autoren, aufwändige Moderationsprozesse und Qualitätsverluste des Contents einstellen.



5 Der Einsatz moderner Plattformen wie Social Intranets, Mitarbeiter-Apps und Digital Signage hat einen signifikant positiven Einfluss auf den Erfolg der digitalen Mitarbeiterkommunikation. Die reichweitenstärksten Kanäle sind in den meisten Organisationen aber immer noch E-Mails und E-Mail-Verteiler.

6 Die Evaluation digitaler Mitarbeiterkommunikation wird in den meisten Organisationen stiefmütterlich behandelt, obwohl digitale Plattformen dafür geradezu prädestiniert sind. Zu viele Kommunikationsverantwortliche vertrauen auf Intuition und Erfahrung und vergeben die Chance, das Content-Management kontinuierlich zu optimieren.

7 Exzellente Organisationen sind insgesamt mutiger im Umgang mit digitalem Content und kristallisieren sich als Vorreiter bei der Nutzung moderner Kanäle, insbesondere von Mitarbeiter-Apps, heraus. Sie stellen zudem mehr Personalressourcen für digitalen Content bereit, setzen stärker auf bei Mitarbeitern beliebte Themen, nutzen öfter besondere Gestaltungsformen (Videos, Visualisierung, Storytelling) und evaluieren professioneller und vielschichtiger.



Literatur

- Bahrt, P., Böhm, D., & Dobson, L. (2019). *Trendmonitor Interne Kommunikation 2019*. Berlin, Chemnitz: SCM / Staffbase. Im Internet: staffba.se/trendstudie-2019
- Bentele, G., Seidenglanz, R., & Fechner, R. (2018). *Kommunikationsmanagement 2018 – Vermessung eines Berufsstandes*. Berlin: Quadriga Media.
- Brockhaus, J., Dicke, L., Hauck, P., & Volk, S. C. (2020). Employees as corporate ambassadors: A qualitative study exploring the perceived benefits and risks from three perspectives. In A. Tkalac Verčič, R. Tench & S. Einwiller (Hrsg.), *Joy. Using strategic communication to improve well-being and organizational success*. Bingley: Emerald.
- Dillerup, R., Witzemann, T., Schacht, S., & Schaller, L. (2019). Planung im digitalen Zeitalter. *Controlling Management Review*, 63(3), 46–53. <https://doi.org/10.1007/s12176-019-0011-z>
- DPRG Deutsche Public Relations Gesellschaft, & ICV Internationaler Controller Verein (2011). *Positionspapier Kommunikations-Controlling*. Bonn, Gauting: DPRG / ICV.
- Einwiller, S., Sackmann, S., & Zerfaß, A. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-658-23390-7>
- Ettl-Huber, S. (2016). Storytelling in der Internen Kommunikation. Merkmale, Wirkung, Anwendungsfelder, strategische Verankerung. In R. Nowak & M. Roither (Hrsg.), *Interne Organisationskommunikation* (S. 183–194). Wiesbaden: Springer VS.
- Fitzpatrick, L., & Valskov, K. (2014). *Internal communications: A manual for practitioners*. London: Kogan Page.
- Friedl, J., & Tkalac Verčič, A. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84–86. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- Hilker, C. (2017). *Content Marketing in der Praxis. Ein Leitfaden – Strategie, Konzepte und Praxisbeispiele für B2B- und B2C-Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huck-Sandhu, S., & Spachmann, K. (2008). *Leistungsfähigkeit interner Kommunikation. Ergebnisse im Überblick*. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Kiesenbauer, J., & Keßler, S. (2017). Klasse statt Masse: Über die Entwicklung des Mitarbeiter-Segmentierungs-Modells der internen Unternehmenskommunikation. In G. Hooffacker & C. Wolf (Hrsg.), *Technische Innovationen – Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung* (S. 219–245). Wiesbaden: Springer VS.
- Krüger, F. (2015). *Corporate Storytelling: Theorie und Empirie narrativer Public Relations in der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lipiäinen, H. S. M., Karjaluo, H. E., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(3), 275–286. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2012-0050>
- Löffler, M., & Michl, I. (2020). *Think content! Content-Strategie, Content für Marketing, Content-Produktion* (2. Aufl.). Bonn: Rheinwerk.
- Madsen, V. T. (2018). Internal social media. In R. L. Heath & W. Johansen (Hrsg.), *The international encyclopedia of strategic communication* (S. 784–792). Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Mast, C. (2019). *Unternehmenskommunikation* (7. Aufl.). München: UVK.
- Mast, C. (2020). Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_37-1
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication. Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>

- Meske C., Brockmann T., Wilms K., & Stieglitz S. (2017). Social collaboration and gamification. In S. Stieglitz, C. Lattemann, S. Robra-Bissantz, R. Zarnekow & T. Brockmann (Hrsg.), *Gamification. Using game elements in serious contexts* (S. 93–109). Cham: Springer.
- Nothhaft, H., & Bentele, G. (2020). Konzeption von Kommunikationsprogrammen in der Unternehmenskommunikation. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_22-1
- Radl, B. A., & Wittenbrink, H. (2015). Content-Strategie. In A. Zerfaß & T. Pleil (Hrsg.), *Handbuch Online-PR: Strategische Kommunikation in Internet und Social Web* (2. Aufl., S. 127–140). Konstanz: UVK.
- Riekhof, H.-C., & Jacobi, T. (2016). *Content-Marketing-Strategien in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Studie der PFH Göttingen*. Göttingen: PFH.
- Schick, S. (2014). *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seiffert-Brockmann, J., & Einwiller, S. (2020). Content-Strategien in der Unternehmenskommunikation: Themensetzung, Storytelling und Newsrooms. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_24-1
- Spachmann, K., & Huck-Sandhu, S. (2020). Von der Mitarbeiterinformation zu Orientierung und Enabling. Ergebnisse der Langzeitstudie interne Kommunikation 2008 bis 2018. *PR Magazin*, 51(3), 68–78.
- Suh, T., & Lee, J. (2016). Internal audience segmentation and diversity in internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(4), 450–464. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2015-0024>
- Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno, A., & Verhoeven, P. (2017). *Communication Excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Verčič, D., & Zerfass, A. (2016). A comparative excellence framework for communication management. *Journal of Communication Management*, 20(4), 270–288. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2015-0087>
- Welch, M. (2018). Internal communication. In R. L. Heath & W. Johansen (Hrsg.), *The international encyclopedia of strategic communication* (S. 764–783). Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Wiesenberg, M., Tench, R., & Verčič, D. (2020). Exzellenz von Kommunikationsabteilungen: Grundlagen und empirische Ergebnisse. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03894-6_30-1
- Zerfaß, A. (2015). Kommunikations-Controlling: Steuerung und Wertschöpfung. In R. Fröhlich, P. Szyszka & G. Bentele (Hrsg.), *Handbuch der Public Relations* (3. Aufl., S. 715–738). Wiesbaden: Springer VS.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD, Quadriga Media Berlin. <http://www.communicationmonitor.eu>
- Zerfass, A., Verčič, D., & Volk, S. C. (2017). Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations. *Corporate Communications – An International Journal*, 22(1), 2–18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2016-0056>
- Zerfaß, A., & Volk, S. C. (2019). *Toolbox Kommunikationsmanagement. Denkwerkzeuge und Instrumente für die Steuerung der Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Über die Autoren und das Forschungsteam

Die vorliegende Studie wurde unter Leitung von Professor Dr. Ansgar Zerfaß und Jens Hagelstein von einem studentischen Team an der Universität Leipzig umgesetzt. Das Forschungsteam bestand aus den Autoren dieser Publikation (mit * gekennzeichnet) sowie weiteren Mitgliedern, die alle bis 2021 den Master-Studiengang Communication Management absolvieren, und wurde von Dr. Juliane Kiesenbauer von Staffbase unterstützt.

Katrin Baab, B.A.,* schloss ihr Erststudium an der Universität Passau im Fach Medien und Kommunikation mit einer Bachelorarbeit zum Thema Terrorismusberichterstattung ab. Sie arbeitete in Radio- und Fernsehredaktionen sowie in der Konzernkommunikation eines großen deutschen Automobilkonzerns. Neben dem Studium arbeitet sie freiberuflich als Texterin für ein Online-Magazin mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit.
Kontakt: katrin.baab@outlook.de

Lisa Burgstedt, B.A., absolvierte den Bachelorstudiengang Kultur und Wirtschaft mit dem Kernfach Medien- und Kommunikationswissenschaft und dem Sachfach Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und der Umeå Universität in Schweden. Außerhalb ihrer akademischen Laufbahn konnte sie in einer Behörde, einer gemeinnützigen Organisation und einem Start-up vielfältige Erfahrungen im Bereich der Kommunikation sammeln.
Kontakt: lisa.burgstedt@gmx.de

Jens Hagelstein, M.A.,* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Strategische Kommunikation der Universität Leipzig. Er betreut den *European Communication Monitor*, die weltweit größte comparative Studie zur strategischen Kommunikation. Weitere Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Rezeptions- und Wirkungsforschung sowie Werbekommunikation. Berufserfahrung hat er u. a. beim Axel Springer Verlag in Berlin und beim Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie in Leipzig gesammelt.
Kontakt: jens.hagelstein@uni-leipzig.de

Juliane Kiesenbauer, Dr., ist Director Marketing & Communications DACH bei Staffbase. Zuvor war sie unter anderem als Pressesprecherin für das Daimler-Tochterunternehmen car2go international im Einsatz und beriet bei Lautenbach Sass Kommunikationsabteilungen

zu Strategie, Organisation und Personalentwicklung. Im Rahmen ihrer Promotion veröffentlichte sie die weltweit erste Tiefenstudie zum Thema Kompetenzmanagement für Kommunikatoren im Verlag Springer VS.
Kontakt: juliane@staffbase.com

Lea Sophie Klein, B.A.,* absolvierte ihr Bachelorstudium in Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig und der Universität Oslo und beendete es mit einer Abschlussarbeit im Bereich Medienpsychologie. Neben ihrer akademischen Ausbildung hat sie Erfahrung in der Unternehmenskommunikation einer Landesrundfunkanstalt, innerhalb der Tourismusbranche sowie im größten Verkehrs- und Transportunternehmen in Mitteleuropa gesammelt und arbeitet freiberuflich in der Tourismus-PR.
Kontakt: lea.sophie.klein@gmail.com

Natalie Klein, B.A., hält einen Bachelorgrad im Fach Medienforschung/Medienpraxis und Politikwissenschaften der Technischen Universität Dresden. Zwischen dem Bachelor- und Masterstudium sammelte sie Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen (Tageszeitung, Agentur, Unternehmen, Start-up). Neben dem Studium arbeitet sie bei einem Dienstleister für digitale Transformation.
Kontakt: natalie_klein@outlook.de

Julia Kloss, B.A.,* schloss ihr Erststudium im Bachelor Kommunikations- und Medienwissenschaft an der Universität Leipzig mit einer Abschlussarbeit zu Vertrauen in der Sharing Economy ab. Außerhalb ihrer akademischen Laufbahn sammelte sie Erfahrung in PR- und Marketing-Agenturen sowie in der Unternehmenskommunikation eines deutschen Großkonzerns. Neben dem Studium ist sie freiberuflich als Redakteurin für ein Online-Magazin mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit tätig.
Kontakt: j_kloss@gmx.de

Maik Matzen, B.A., absolvierte ihren Bachelor an der Technischen Universität Ilmenau und an der California State University Fullerton im Bereich Medien- und Kommunikationswissenschaft. Schon während des Studiums und auch danach konnte sie Berufserfahrung im Bereich Content Management bei einem Start-up sowie in einem internationalen Agenturnetzwerk sammeln.
Kontakt: maikematzen@hotmail.de

Ansgar Zerfaß, Prof. Dr.,* ist Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Strategische Kommunikation an der Universität Leipzig sowie Professor in Communication and Leadership an der BI Norwegian Business School, Oslo. Er ist zudem Vice Chair der Public Relations Division der International Communication Association (ICA), Washington, D.C. Der promovierte Betriebswirt und habilitierte Kommunikationswissenschaftler war zehn Jahre in leitenden Funktionen in der

Praxis der Unternehmenskommunikation und des Innovationsmanagements tätig. Er ist Herausgeber des „International Journal of Strategic Communication“, USA, und hat bislang 37 Bücher sowie über 350 Beiträge und Studienberichte in mehreren Sprachen veröffentlicht.
Kontakt: zerfass@uni-leipzig.de



Über die Herausgeber

Universität Leipzig, Lehrstuhl für Strategische Kommunikation

Die Universität Leipzig gilt als führender Forschungsstandort und Think-Tank für strategische Kommunikation. Am Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft forscht und lehrt ein engagiertes Team von Wissenschaftlern unter Leitung von Professor Ansgar Zerfaß, dem laut Google Scholar weltweit am häufigsten zitierten PR-Wissenschaftler aus Europa. Impulse für die Praxis vermittelt u. a. die dort initiierte Studienserie Global Communication Monitor in über 80 Ländern sowie ein Forschungsnetzwerk mit mehr als 50 Universitäten. Der Master-Studiengang Communication Management am Institut belegt seit 2007 durchgehend den ersten Platz in den Rankings des Fachs.
www.communicationmanagement.de

Staffbase

Die Staffbase GmbH wurde 2014 in Chemnitz gegründet und ist Marktführer unter den Mitarbeiter-App-Entwicklern für die interne Kommunikation. Das Start-up formiert sich aktuell aus über 260 Mitarbeitern an sieben internationalen Standorten und zählt bereits mehr als 350 Kunden weltweit, darunter führende Unternehmen wie beispielsweise Adidas, Deutsche Bahn, Deutsche Post DHL, MAN Truck & Bus, T-Systems und Volkswagen. Durch das Kerngeschäft etabliert sich das Start-up zunehmend als Experte im Bereich Mitarbeiterkommunikation. Neben regelmäßigen Webinaren und Community-Treffen organisiert Staffbase jährlich die *VOICES*, die größte Konferenz für interne Kommunikation in Deutschland.
www.staffbase.com



UNIVERSITÄT
LEIPZIG



Universität Leipzig

Institut für Kommunikations- und
Medienwissenschaft

Lehrstuhl für Strategische Kommunikation

Nikolaistraße 27-29, D-04109 Leipzig

www.communicationmanagement.de

Staffbase GmbH

Annaberger Straße 73, D-09111 Chemnitz

www.staffbase.com