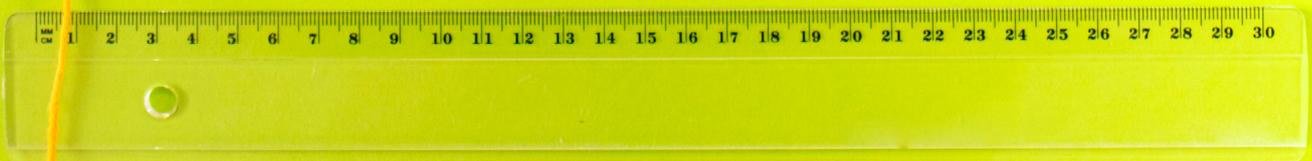
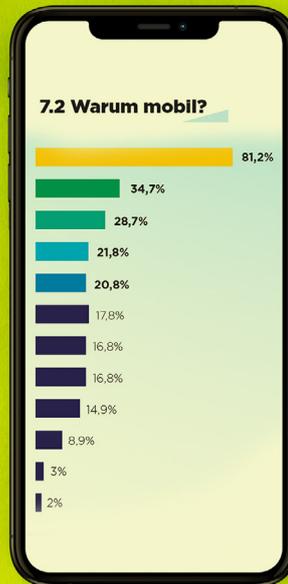


# Trendmonitor Interne Kommunikation 2019





**Exklusive  
Webinar  
Aufzeichnung**

# 8 Thesen zur internen Kommunikation

Philipp Bahrt von SCM und Frank Wolf von Staffbase diskutierten die Ergebnisse des *Trendmonitors Interne Kommunikation* gemeinsam mit Felix Schröder von Hirschtec und mit Ulf Kossol von der T-Systems MMS.

Die Aufnahme der Diskussion inklusive aller Fragen aus dem Publikum erhalten Sie hier!

→ [insights.staffbase.com/aufnahme-webinar-trendmonitor-ik-2019](https://insights.staffbase.com/aufnahme-webinar-trendmonitor-ik-2019)

# VORWORT

Lars Dörfel / Frank Wolf

Die interne Kommunikation hat sich über die Jahre zu einer wichtigen Größe innerhalb von Unternehmen etabliert. Von einem reinen Sprachrohr der Leitungsebene wandelt sie sich zu einer Instanz, die den Austausch unter den Mitarbeitern fördert und Angestellte zu Botschaftern des Unternehmens und der Marke macht.

Auch durch die neuen digitalen Medien gewinnt die interne Kommunikation zunehmend an Bedeutung. So bieten beispielsweise Apps und soziale Funktionen die Möglichkeit zum aktiven Austausch und zur Beteiligung an Diskursen. Dies birgt ein großes Potenzial für die interne Kommunikation. Eine mobile App oder ein Social Intranet sind ein kommunikativer Raum, den die Nutzer heute interaktiv gestalten und als Kollaborationsplattform nutzen.

Inwieweit die interne Kommunikation diesen Wandel zum Digitalen umsetzt, welche neue Rolle daraus für sie erwächst und was dies für die Arbeit der internen Kommunikatoren heißt, sollte in diesem Jahr erneut mittels einer Studie überprüft werden. Dazu haben die SCM – School for Communication and Management und Staffbase den „Trendmonitor Interne Kommunikation“ im Jahr 2019 neu aufgelegt. Befragt wurden 251 Personen, davon gut ein Drittel in leitender Position.

Die Studie zeigt auf, dass sich die interne Kommunikation mitten in einem Wandel befindet. Einerseits warten angesichts der digitalen Transformation neue Kanäle und Möglichkeiten auf. Immer mehr werden

mobile Lösungen gefordert und umgesetzt. Gleichwohl behalten klassische Kanäle nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert. Andererseits sieht sich die interne Kommunikation neuen Herausforderungen gegenüber. So tritt die Aufgabe, als Sprachrohr der Leitungsebene zu den Mitarbeitern zu fungieren, in den Hintergrund. Stattdessen versuchen interne Kommunikationsmanager heute vermehrt, Mitarbeiter dazu zu befähigen und zu motivieren, sich aktiv an der Kommunikation zu beteiligen.

Dies zieht gleichzeitig einen Wandel des Berufsbildes des internen Kommunikators nach sich. Nicht nur ist die Arbeit des internen Kommunikationsmanagers sehr komplex geworden, auch die Ansprüche seitens der Mitarbeiter sind hoch. Kommunikatoren müssen heute ein breitgefächertes Band an Fähigkeiten und Qualitäten abdecken.

Der diesjährige Trendmonitor zeigt aber auch, dass das Verständnis für die wachsende Bedeutung der internen Kommunikation noch nicht überall angekommen ist. In vielen Fällen arbeiten interne Kommunikationsmanager mit knappen Budgets und unter schwierigen Bedingungen. Diese Problematik zeigte sich bereits im Trendmonitor 2013 und 2016. Doch gerade angesichts der zunehmenden Komplexität des Kommunikationsalltags wächst die Notwendigkeit einer strukturierten und professionellen internen Kommunikation.

Der „Trendmonitor Interne Kommunikation 2019“ beschreibt die aktuellen Trends, die veränderten Herausforderungen für das Berufsbild des internen Kommunikators und das neue Rollenverständnis der internen Kommunikation.

# **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1. EINFÜHRUNG, PROBLEMATIK UND FRAGESTELLUNG</b>	<b>4</b>
<b>2. METHODIK UND VORGEHENSWEISE</b>	<b>5</b>
<b>3. HINTERGRUND DER BEFRAGTEN</b>	<b>6</b>
3.1 Alter und Geschlecht	
3.2 Ausbildung	
3.3 Berufserfahrung	
3.4 Position innerhalb des Unternehmens	
<b>4. UNTERNEHMEN: STRATEGISCHE UND ORGANISATORISCHE EINBINDUNG</b>	<b>10</b>
4.1 Branche	
4.2 Größe	
4.3 Organisatorische Einbindung der internen Kommunikation	
4.4 Budget	
4.5 Schriftliches Konzept	
<b>5. ZIELE UND HERAUSFORDERUNGEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION</b>	<b>15</b>
5.1 Ziele	
5.2 Strategie und Erfolgskontrolle	
5.3 Organisatorische und inhaltliche Herausforderungen	
5.4 Fähigkeiten des internen Kommunikationsmanagers	
<b>6. MEDIEN UND MASSNAHMEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION</b>	<b>21</b>
6.1 Nutzung der internen Medien und Kanäle	
6.2 Bedeutung der Kommunikationskanäle	
6.3 Aktuelle Trends	
6.4 Auswahl und Koordination der Instrumente	
6.5 Aktuelle und geplante Projekte	
<b>7. MOBILE INTERNE KOMMUNIKATION</b>	<b>28</b>
7.1 Stand der Verbreitung	
7.2 Warum mobil?	
7.3 Hürden für mobile interne Kommunikation	
<b>8. DIE NEUE ROLLE DER INTERNEN KOMMUNIKATION</b>	<b>32</b>
8.1 Selbstverständnis und Rolle im Unternehmen	
8.2 Partizipation und aktive Kommunikation	
<b>9. FAZIT: AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE</b>	<b>36</b>

## **1. EINFÜHRUNG, PROBLEMATIK UND FRAGESTELLUNG**

Die interne Kommunikation ist, wie viele andere Bereiche der Kommunikation, einem stetigen Wandel unterworfen. Eines der großen Themen ist nach wie vor die digitale Transformation. Immer mehr Firmen binden digitale Maßnahmen in ihre Unternehmensstrategie ein. Auch die interne Kommunikation spürt diesen Wandel. Doch wie weit ist er in den deutschen Unternehmen vorangeschritten? Und inwieweit wird dieser Wandel wahr- und angenommen?

Beim Schritt in die neue Arbeitswelt ist es unabdingbar, die Mitarbeiter thematisch abzuholen und aktiv in den Change-Prozess miteinzubeziehen. Denn ohne die Unterstützung und Motivation der Mitarbeiter kann sich eine Firma nur bedingt weiterentwickeln. Führungskräfte sehen sich mit der Frage konfrontiert, wie die Ziele zusammen mit den Mitarbeitern umgesetzt werden können. Durch welche Medien wird die Belegschaft am besten erreicht und für den Wandel begeistert?

An diesem Punkt spielt die interne Kommunikation eine zentrale Rolle. Sie ist das Bindeglied zwischen allen Ebenen und Funktionen des Unternehmens. Die internen Kommunikatoren nehmen somit die Rolle strategischer Kommunikationsmanager und -berater sowie von Journalisten und Moderatoren ein. Ein Aufgabenmix, der nicht immer leicht zu bewältigen ist. Nicht zuletzt, da die digitale Transformation die interne Kommunikation in eine ganz neue Position versetzt und sie vor neue Fragen stellt. Was bedeutet dieser Wandel für die interne Kommunikation?

Wann ist sie authentisch und relevant? Wie wird die interne Kommunikation in Zukunft aussehen und welchen Platz muss sie dafür einnehmen?

Vor dem Hintergrund dieser stetigen Veränderungen haben die SCM – School for Communication and Management und Staffbase den „Trendmonitor Interne Kommunikation 2019“ veröffentlicht. Die Studie wird seit einigen Jahren in regelmäßigen Abständen wiederholt. Ziel ist es, dadurch ein zeitgemäßes und fortlaufend aktualisiertes Leitbild des internen Kommunikationsmanagers zu erstellen und die Wichtigkeit der Digitalisierung von Kanälen und Abläufen innerhalb der internen Kommunikation herauszuarbeiten.

## 2. METHODIK UND VORGEHENSWEISE

Der „Trendmonitor Interne Kommunikation 2019“ basiert auf dem Konzept der vorangegangenen Studien aus den Jahren 2010, 2011, 2013 und 2016. Diese Studien schufen ein Fundament, um die Entwicklung der internen Kommunikation und des Berufsbildes des internen Kommunikationsmanagers nachzuzeichnen. Die Methode wie auch der Fragenkatalog der letzten Jahre haben sich als solide Basis erwiesen und dienen auch diesem Trendmonitor als Grundlage.

Die vorliegenden Daten entspringen einer Online-Umfrage, die die SCM zusammen mit Staffbase im Zeitraum Februar bis März 2019 durchgeführt hat. Befragte sind hierbei Leiter und Mitarbeiter aus Kommunikationsabteilungen, sowie weitere Mitarbeiter, die im weitesten Sinne mit Aufgaben der internen Kommunikation innerhalb von Unternehmen und Organisationen betraut sind. Über verschiedene Kanäle wurde zur Studie eingeladen (z.B. über den E-Mail-Newsletter der SCM, über die Xing-Gruppe „IK im Fokus“, über die Webseiten der beiden Herausgeber). Insgesamt nahmen 251 Personen an der Umfrage teil, von denen 163 die Umfrage vollständige beantworteten. Knapp die Hälfte der Personen hat bereits in der Vergangenheit an einer Umfrage zum „Trendmonitor Interne Kommunikation“ teilgenommen. Gleichzeitig stieg die Anzahl der Teilnehmer im Vergleich zum „Trendmonitor 2016“ um gut 11%.

Die Befragung deckt sechs grundlegende Bereiche ab. Der erste Teil beschäftigt sich

mit dem Hintergrund der Befragten. Hierbei wurden sowohl Angaben zur Person (Alter und Geschlecht) sowie zum Studium und beruflichen Werdegang erhoben (Ausbildung, Berufserfahrung, Weiterbildungen und aktuelle Position). Im darauffolgenden Teil wird die organisatorische Einbindung der internen Kommunikation beleuchtet. Darunter sind allgemeine Angaben zum Unternehmen (Branche, Größe) sowie spezifische Kennzahlen (Anzahl der Mitarbeiter, Budget, Konzept, etc.) zusammengefasst. Im nächsten Schritt wurden die Studienteilnehmer zu Zielen und Herausforderungen der internen Kommunikation befragt. Einen Schwerpunkt der Umfrage bilden die Themen Medien und Maßnahmen der internen Kommunikation (Kanäle, Trends) und konkret mobile Apps. Der abschließende sechste Teil verbindet die gewonnenen Erkenntnisse mit der neuen Rolle der internen Kommunikation.



# 251

**Teilnehmer**

### 3. HINTERGRUND DER BEFRAGTEN

Um die Ergebnisse der Studie, Trends und Tendenzen der internen Kommunikation, im richtigen Kontext analysieren zu können, muss als Grundlage der Hintergrund der Studienteilnehmer betrachtet werden. Somit lassen sich die gewonnenen Ergebnisse einordnen und Rückschlüsse auf das Berufsbild des internen Kommunikationsmanagers ziehen. Hierfür sind unter anderem Informationen zum fachlichen und beruflichen Hintergrund relevant.

#### 3.1 Alter und Geschlecht

An der Studie beteiligten sich Kommunikationsverantwortliche, die zum größten Teil zwischen 31 und 50 Jahren alt sind. Diese Gruppe macht insgesamt 60,6% aus. Wie schon beim Trendmonitor 2016 dominiert mit 32,1% die Gruppe der 31- bis 40-Jährigen. Die kleinsten Gruppen sind die bis 30-Jährigen sowie die über 50-Jährigen mit

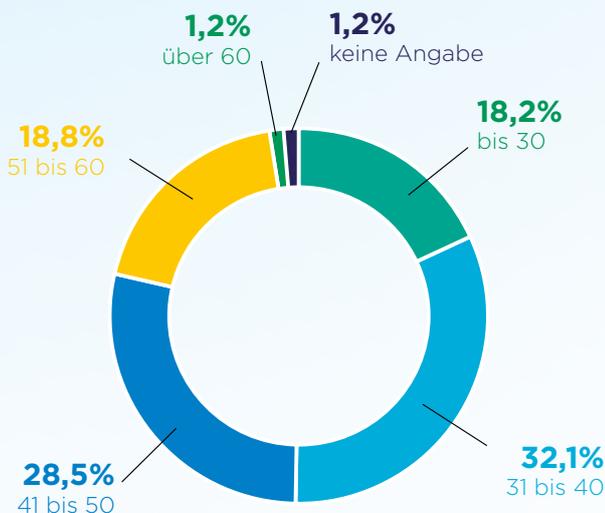


Abb. 01 Alter

jeweils gut 18%. Somit sind alle Generationen unter den Studienteilnehmern vertreten.

Abb. 01

Wie schon in vergangenen Studien ersichtlich, ist die interne Kommunikation nach wie vor überwiegend weiblich geprägt. Der Frauenanteil dieser Studie liegt mit 72,1% weit über dem der männlichen Teilnehmer.

Abb. 02

#### 3.2 Ausbildung

Schaut man sich den Werdegang der befragten Kommunikatoren genauer an, fällt auf, dass dieses Berufsfeld vor allem mit Akademikern besetzt ist. 65,5% der Kommunikatoren weisen einen Masterabschluss auf. 20,2% der Umfrageteilnehmer haben ihr Studium mit einem Bachelor abgeschlossen. 5,4% der Befragten besitzen zudem einen Dokortitel. Personen mit einem Haupt- oder Realschulabschluss, einer Berufsausbildung oder Abitur ohne weiterführendes Studium befinden sich mit 7,8% in der Minderheit. Abb. 03

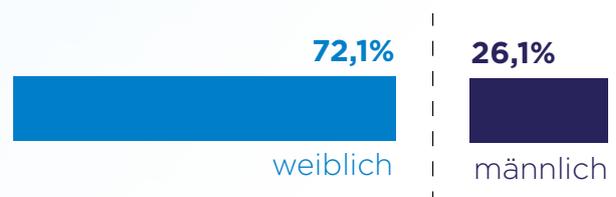
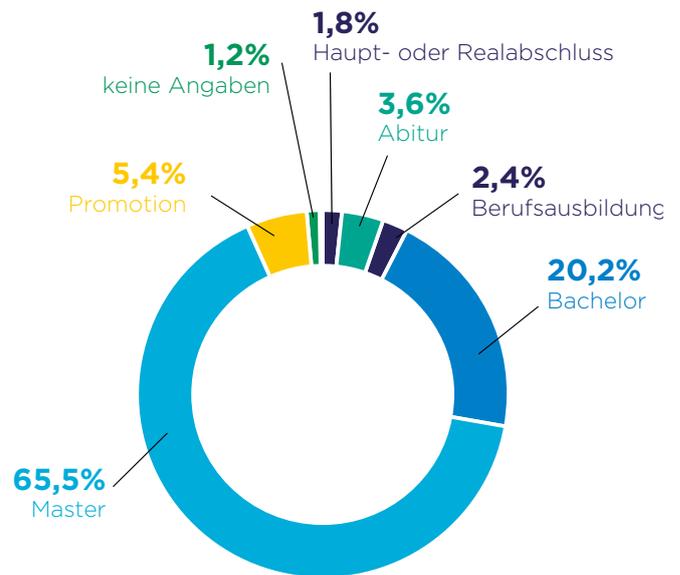


Abb. 02 Geschlecht

Diese Tendenz lässt sich auch in den vergangenen Ausgaben des Trendmonitors beobachten.

Im Hinblick auf die Studienfächer liegen vor allem Kommunikations-, Medienwissenschaften, Publizistik und andere Geisteswissenschaften sowie Sprachen mit jeweils 42,4% weit vorne. 23,6% der Personen haben ihr Studium in den Wirtschaftswissenschaften abgeschlossen und 7,6% haben einen journalistischen Ausbildungsweg eingeschlagen. Auch Quereinsteiger findet man in der internen Kommunikation. 2,1% von ihnen haben einen juristischen Hintergrund. 6,9% kommen aus dem technischen bzw. naturwissenschaftlichen Bereich. **Abb. 04**



**Abb. 03** Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

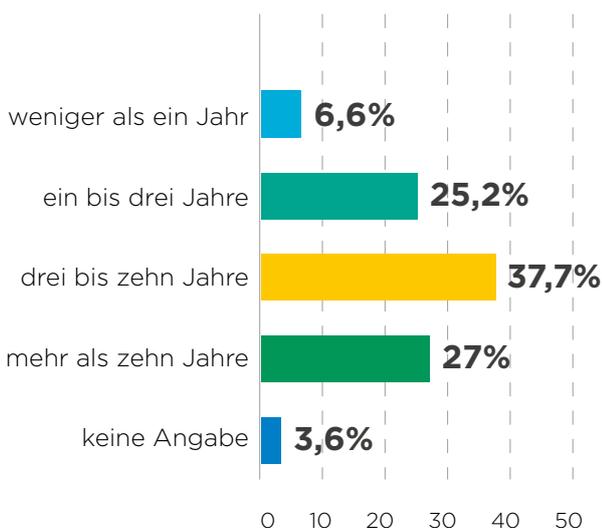


**Abb. 04** Was haben Sie studiert? (Mehrfachauswahl möglich)

### 3.3 Berufserfahrung

Weit über die Hälfte der Umfrageteilnehmer arbeitet bereits ein bis zehn Jahren in der internen Kommunikation (62,9%). Nur 6,6% sind erst weniger als ein Jahr in ihrer Position tätig. Kommunikationsabteilungen greifen also häufig auf eingespielte und erfahrene Teams zurück. [Abb. 05](#)

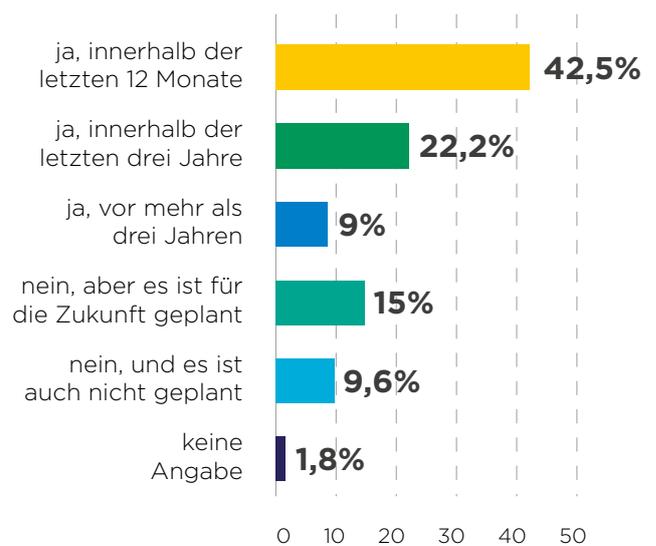
Gleichzeitig stellt man im direkten Vergleich mit dem Trendmonitor 2016 und 2017 fest, dass die Zahl der Personen mit drei bis zehn Jahren Berufserfahrung um gut 10% gesunken ist. Dafür stieg über die Jahre die Zahl der Mitarbeiter mit ein bis drei Jahren Erfahrung. Hieran lässt sich ein Trend ablesen, der sich in vielen Arbeitsbereichen abbildet. Immer mehr Personen wechseln häufiger die Arbeitsstellen und steigen als Quereinsteiger in naheliegende Berufsfelder ein.



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

Hinzu kommt eine große Bereitschaft zum aktiven Ausbau der Berufserfahrung durch Weiterbildungen. Ein großer Teil der Befragten (42,5%) hat im letzten Jahr mindestens eine Weiterbildung besucht. 22,2% bildete sich innerhalb der letzten drei Jahre weiter.

[Abb. 06](#)

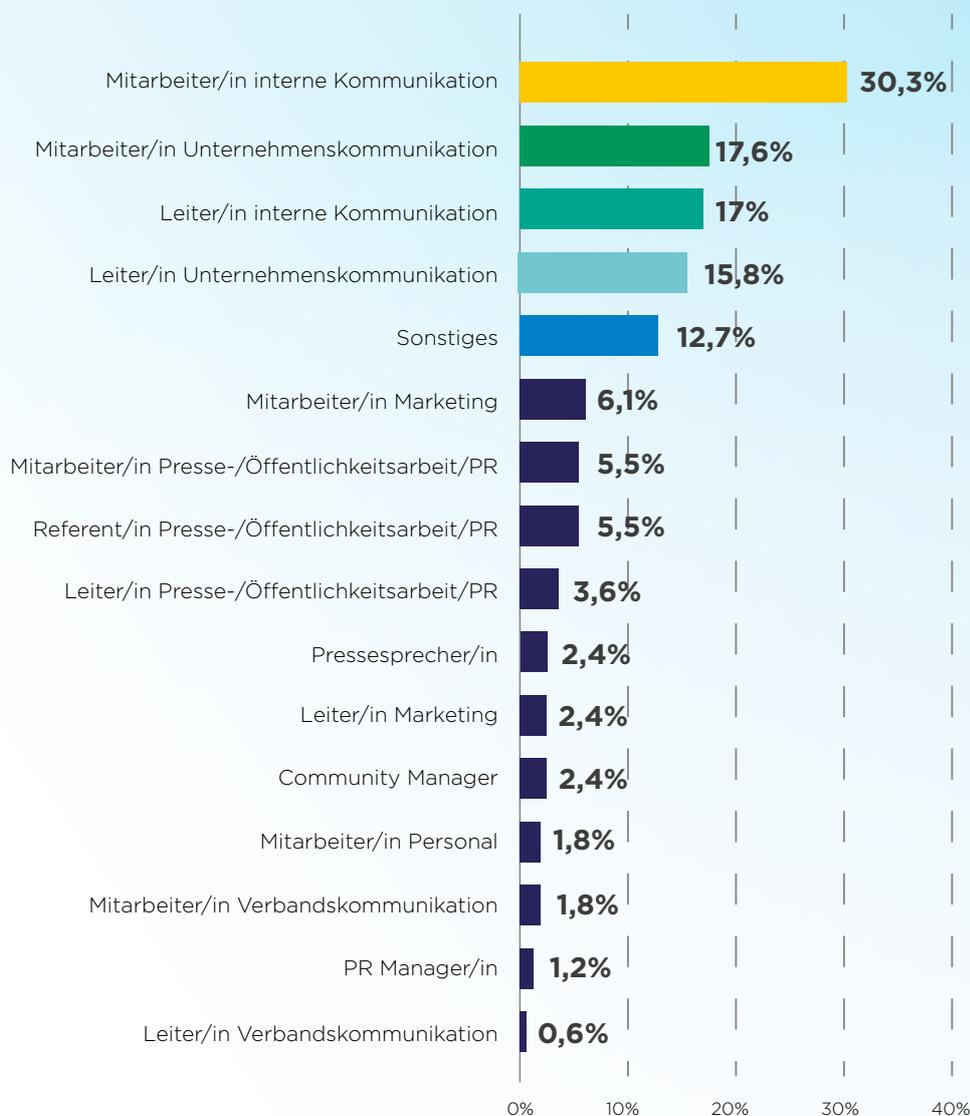


**Abb. 06** Haben Sie bisher Weiterbildungsmaßnahmen zum Thema interne Kommunikation besucht?

### 3.4 Position innerhalb des Unternehmens

Knapp weniger als die Hälfte der Umfrageteilnehmer (47,3%) arbeiten in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation im Bereich der internen Kommunikation. Davon geben 17% an, in der internen Kommunikation in leitender Position zu arbeiten. 30,3% sind Mitarbeiter der internen Kommunikation.

33,4% der Befragten arbeiten in ihrem Unternehmen bzw. ihrer Organisation als Leiter und Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation. [Abb. 07](#)



**Abb. 07** Welche Position haben Sie gegenwärtig inne?  
(Mehrfachauswahl möglich)

## 4. UNTERNEHMEN: STRATEGISCHE UND ORGANISATORISCHE EINBINDUNG

### 4.1 Branche

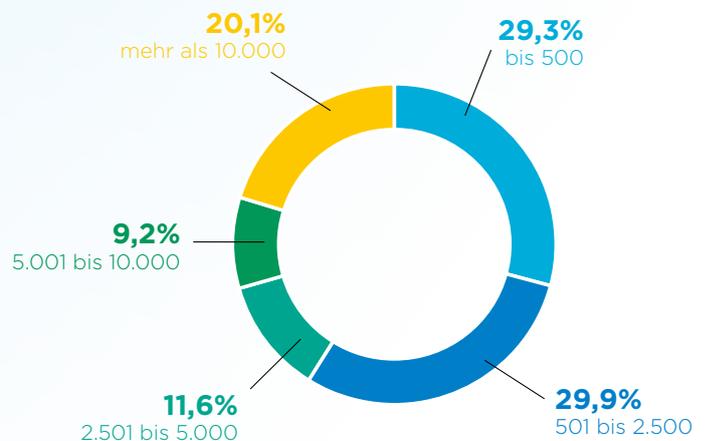
Die meisten Befragten der diesjährigen Studie sowie der Vorgängerstudien arbeiten in der Dienstleistungs- bzw. Agenturbranche (15,8%). Im Unterschied zum Trendmonitor 2016 finden sich auf dem zweiten Platz nicht mehr öffentliche Einrichtungen (10,8%), sondern die Branche Technologie und Maschinenbau (15,1%). Gefolgt werden diese Bereiche von der Automobilindustrie (8,6%) und der Energie- sowie Versicherungsbranche mit jeweils 7,9%. Die restlichen angegebenen Branchen liegen unter 7,5%. **Abb. 08**

### 4.2. Größe

Nicht nur die Anzahl an verschiedenen Branchen ist vielfältig. Auch die Unternehmensgrößen variieren stark. Mit 20,1% sind Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern vertreten. Fast zu gleichen Teilen (29,3% und 29,9%) sind kleine Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern sowie mittelständische Unternehmen von 501 bis 2.500 Arbeitnehmern vertreten. Die Befragten stammen also insgesamt aus Unternehmen aller Größen – mit einer leichten Tendenz zu kleineren Unternehmen mit weniger als 2.500 Mitarbeitern. **Abb. 09**



**Abb. 08** In welcher Branche ist Ihre Organisation angesiedelt?



**Abb. 09** Wie viele Mitarbeiter hat Ihre Organisation?

### 4.3. Organisatorische Einbindung der internen Kommunikation

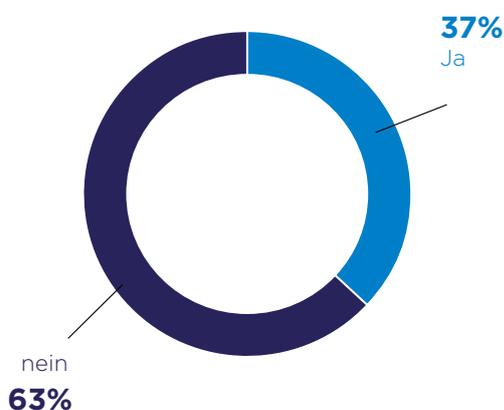
Wenn man nun analysiert, wie die interne Kommunikation in Unternehmen und Organisationen eingebunden ist, fällt auf, dass 63% der Befragten keine eigene Abteilung für interne Kommunikation haben, siehe **Abb. 10**. In diesen Unternehmen kümmern sich zu 44,5% zwei bis vier Personen sowohl um die interne als auch um die externe Kommunikation.

Die interne Kommunikation in Unternehmen ohne eigene interne Kommunikationsabteilung ist meist in die Bereiche Unternehmenskommunikation und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eingegliedert (65,1%).

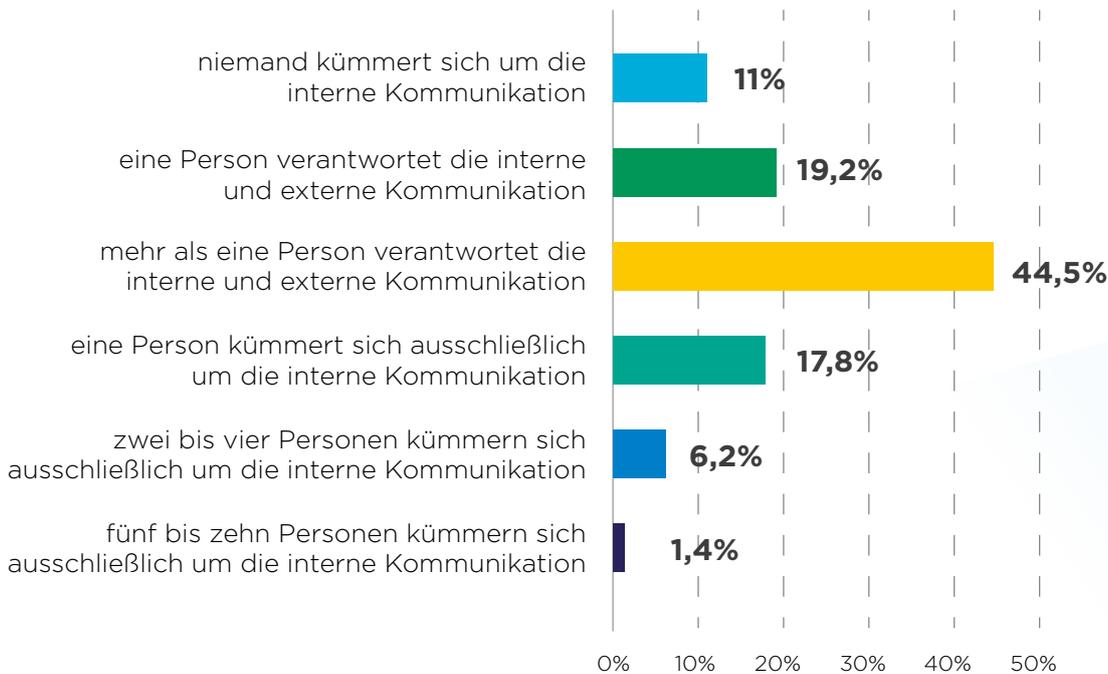
Dennoch ist es in diesen Abteilungen auch möglich, Mitarbeiter nur für die interne Kommunikation zu beschäftigen. Denn gut ein Viertel der Befragten gibt an, dass es in ihren Unternehmen zwar keine eigene Abteilung für interne Kommunikation gibt, sich jedoch eine bis vier Personen ausschließlich um die interne Kommunikation kümmern.

**Abb. 11 (siehe S. 12)**

In den Firmen, die eine eigene Abteilung für interne Kommunikation haben, arbeiten zu 36,6% zwei bis vier Personen für diesen Bereich. In 22,6% der Fälle sind es sogar fünf bis zehn Personen. In 24,7% zeichnet jedoch nur eine Person für die interne Kommunikation verantwortlich.



**Abb. 10** Gibt es in Ihrer Organisation eine eigenständige Abteilung für interne Kommunikation?



**Abb. 11** Wie viele Mitarbeiter kümmern sich in Ihrer Organisation um die interne Kommunikation?



**Abb. 12** Gibt es in Ihrer Organisation eine eigenständige Abteilung für interne Kommunikation? (nach Unternehmensgrößen)

Anhand der oben stehenden Ergebnisse lässt sich vermuten, dass vor allem große Unternehmen eine eigene interne Kommunikationsabteilung haben und kleinere Unternehmen dazu tendieren, die interne Kommunikation in der Unternehmenskommunikation oder PR-Abteilung anzusiedeln. Diese Vermutung bestätigt sich, wenn man die Antworten der Befragten nach Unternehmensgröße filtert. Hierbei wird deutlich, dass 81,8% der Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern eine eigenständige IK-Abteilung haben. In 29,6% der Fälle arbeiten in dieser Abteilung mehr als zehn Personen.

Bei vergleichsweise kleinen Unternehmen (bis 2.500 Mitarbeiter) fällt auf, dass 80,4% der Befragten angeben, keine eigene Abteilung für die interne Kommunikation zu besitzen. Hier kümmern sich in 53,8% der Fälle mehr als ein Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation bzw. der Presse- und Öffentlichkeitsabteilung auch um die interne Kommunikation. [Abb. 12](#)

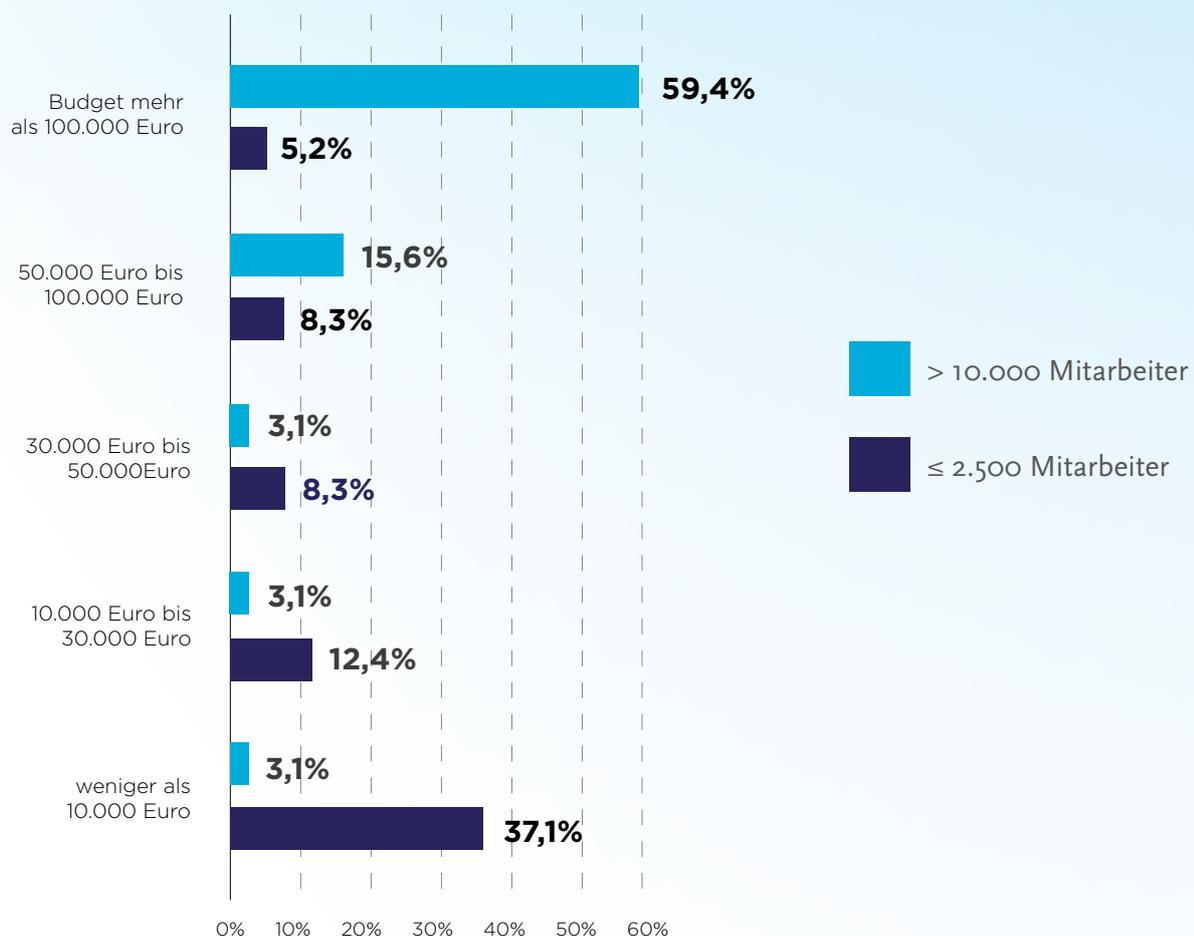
## 4.4 Budget

Eine eigene interne Kommunikationsabteilung sowie die professionelle Ausübung interner Kommunikation im Allgemeinen sind zwangsläufig mit Kosten verbunden. 25% der Befragten geben an, mit weniger als 10.000 Euro Budget pro Jahr auskommen zu müssen. 19,1% stehen hingegen mehr als 100.000 Euro zur Verfügung. Die Quote derer, die keine Angabe zu dieser sensiblen Frage machen wollen, ist mit 26,5% sehr hoch.

Auch an dieser Stelle lohnt sich ein Vergleich zwischen großen und vergleichsweise kleinen Unternehmen. In Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern stehen 59,4% der Befragten mehr als 100.000 Euro pro

Jahr für die interne Kommunikation zur Verfügung (15,6% machen hier keine Angabe). In Organisationen bis 2.500 Mitarbeiter müssen die internen Kommunikatoren in den meisten Fällen (37,1%) mit weniger als 10.000 Euro Budget pro Jahr auskommen. Hier ist die Quote für „keine Angabe“ mit 28,9% recht hoch. **Abb. 13**

Vergleicht man das Budget mit dem Vorjahr, ist für knapp die Hälfte aller Befragten (41,7%) das Budget gleich geblieben. 17,7% mussten mit Kürzungen des Budgets zurechtkommen und 19,1% konnten sich über ein höheres Budget freuen. Diese Tendenz zeigt sich unabhängig von der Unternehmensgröße.



**Abb. 13** Vergleich des Budgets für interne Kommunikation in Groß- und Kleinunternehmen.

## 4.5 Schriftliches Konzept

In den verschiedensten Abteilungen eines Unternehmens ist ein Konzept ein elementarer Bestandteil. Die Wichtigkeit dahinter wird allerdings häufig verkannt. So steht es auch um die konzeptionelle Arbeit interner Kommunikatoren. Denn die Hälfte der Befragten gibt an, im Arbeitsalltag auf kein schriftlich fixiertes Konzept zurückgreifen zu können. Mit einem professionellen und umfassenden Konzept arbeiten lediglich 25,7% der Befragten, während die übrigen 24,3% angeben, „da etwas schriftlich festgehalten zu haben“.

Dort, wo es ein Konzept gibt, wird dieses in jeweils 43,1% der Fälle regelmäßig oder wenn nötig angepasst. Es handelt sich bei diesem Strategiepapier also um ein lebendiges Dokument, das im Kommunikationsalltag eine feste Rolle spielt. Nur 11,8% geben an, dass mit dem Konzept nicht mehr aktiv gearbeitet und es nicht mehr angepasst wurde.

Die Befragten, die auf ein Konzept zurückgreifen können, halten es zu 84,5% für (eher) wichtig. Nur 14,6% sehen keinen direkten Mehrwert in ihrem Konzept.

### Abb. 14-15

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass das Vorhandensein einer eigenständigen Abteilung für interne Kommunikation maßgeblich darüber zu entscheiden scheint, ob mit einem Konzept gearbeitet wird. Bei Vorhandensein einer entsprechenden Abteilung wird in 45,8 Prozent der Fälle mit einem professionellen, umfassenden Konzept gearbeitet. Insgesamt besitzen rund 70 Prozent der Befragten mit eigener Abteilung für interne Kommunikation im Unternehmen prinzipiell ein Konzept. Demgegenüber können nur etwa 35 Prozent der Studienteilnehmer auf ein Konzept zurückgreifen, in deren Organisation die interne Kommunikation einem anderen Bereich angegliedert ist. Von einem professionellen, umfassenden Konzept sprechen hier sogar nur 12,2 Prozent.



**Abb. 14** Gibt es in Ihrer Organisation ein schriftlich fixiertes Konzept für die interne Kommunikation?



**Abb. 15** Welche Bedeutung besitzt das Konzept Ihrer persönlichen Meinung nach?

## 5 ZIELE UND HERAUSFORDERUNGEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

### 5.1 Ziele

Schaut man sich die Zielsetzungen der internen Kommunikatoren genauer an, stehen zwei Ziele heraus: Die Förderung der Identifi-

kation mit dem Unternehmen sowie der Mitarbeiterbindung (63,7%) und die Schaffung von Verständnis für Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen bei den Mitarbeitern (52,7%). Dicht gefolgt werden diese Ziele von der Vermittlung von Werten der Organisation bzw. der Organisationskultur (46,8%), der Förderung des Wissenstransfers (46,3%) und der Ermöglichung von Dialog und Feedback (45,8%). **Abb. 16**



**Abb. 16** Welche Ziele verfolgen Sie derzeit vorrangig in der internen Kommunikation? (maximal fünf Antworten möglich)

Die Hälfte der Befragten gibt jedoch an, dass die Ziele (eher) unklar definiert sind. 49% halten ihre Ziele für nachvollziehbar und klar definiert.

## 5.2. Strategie und Erfolgskontrolle

Dieses Ergebnis, verbunden mit dem fehlenden schriftlichen Konzept bei 50% der Befragten, gibt Anlass zur Besorgnis. Ohne Konzept und klare Ziele dürfte sich die Arbeit interner Kommunikatoren stark erschweren, denn somit fehlen zwei grundlegende Aspekte für eine erfolgreiche Kommunikation. Letztendlich wirkt sich dies auf den Erfolg bei der Zielgruppe aus. Knapp über die Hälfte der Befragten schätzen, dass die Zielgruppen eher zufrieden mit der internen Kommunikation sind. 30,4% halten ihre Zielgruppe für eher unzufrieden mit der Kommunikation. Lediglich 4,7% geben an, dass sie die Zufriedenheit der Mitarbeiter

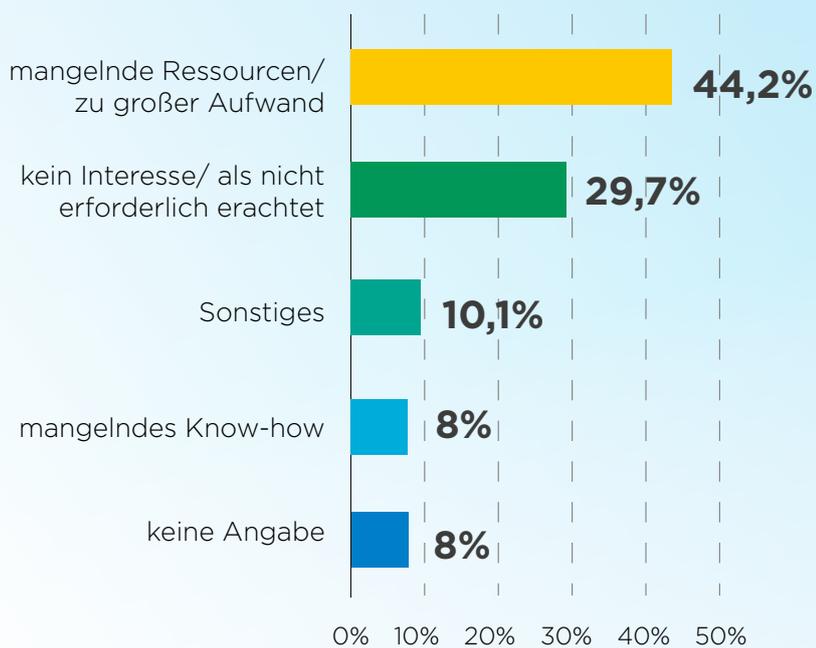
mit der internen Kommunikation als hoch einschätzen. Hinzu kommt in über der Hälfte der Unternehmen (69,5%) eine fehlende Erfolgskontrolle. Nur 30,5% messen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden. Hierbei sind den Befragten, die eine Erfolgskontrolle durchführen, vor allem vier Aspekte wichtig: Welche Inhalte sind am relevantesten für die Mitarbeiter (68,9%)? Welche Kanäle sind bei den Mitarbeitern am beliebtesten (60,7%)? Kommen die Inhalte bei den Mitarbeitern an (54,1%)? Und rezipieren die Mitarbeiter die Inhalte (41%)? Von den Befragten, die Erfolge in ihrer Abteilung messen, halten 75,4% eine Erfolgskontrolle für sinnvoll. **Abb. 17–18**



**Abb. 17** Gibt es eine Kontrolle, ob die Ziele der internen Kommunikation erreicht wurden?

**Abb. 18** Wie schätzen Sie persönlich die Effektivität Ihrer internen Kommunikationskontrolle ein?

Fragt man in den Unternehmen, die kein Kommunikationscontrolling durchführen, nach dem Grund, geben 44,2% mangelnde Ressourcen bzw. einen zu großen Aufwand an. Knapp ein Drittel der Befragten hat kein Interesse oder erachtet Erfolgsmessung als nicht erforderlich. **Abb. 19**

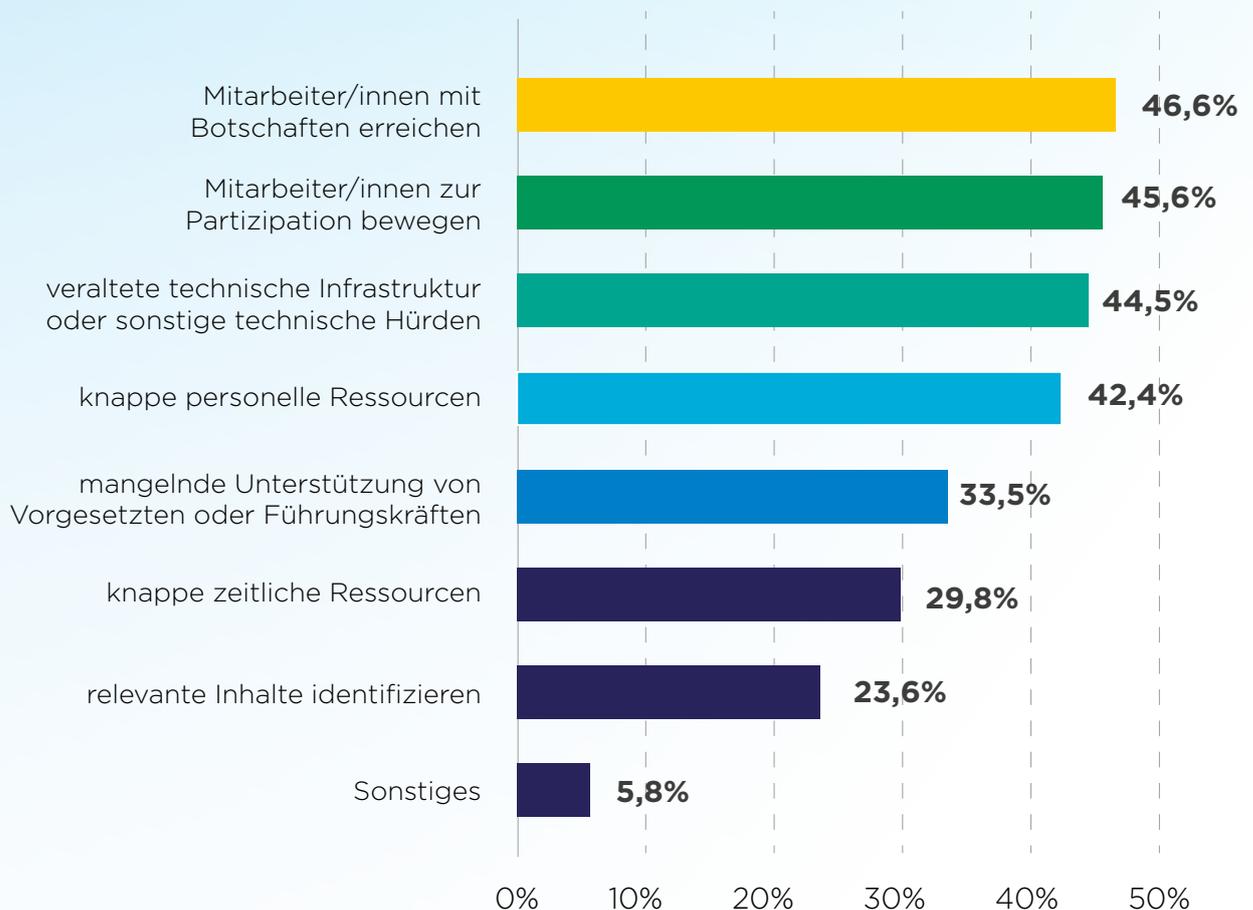


**Abb. 19** Warum gibt es kein Kommunikationscontrolling?

### 5.3 Organisatorische und inhaltliche Herausforderungen

Neben diesen strategischen Aspekten sehen sich interne Kommunikatoren auch einigen organisatorischen und inhaltlichen Herausforderungen gegenüber. So stehen 42,4% der Befragten nur knappe personelle Ressourcen und 29,8% knappe zeitliche Ressourcen zur Umsetzung ihrer Projekte zur Verfügung. 44,5% kämpfen mit einer veralteten technischen Infrastruktur oder anderen technischen Hürden. Hierin spiegelt sich nicht zuletzt das relativ geringe Budget, das in den meisten vergleichsweise kleinen Unternehmen zur Verfügung steht. Weitere 33,5% merken eine mangelnde Unterstützung seitens der Führungskräfte und Vorgesetzten an.

Hinzu kommen inhaltliche Herausforderungen: Die Menschen werden in der digitalen Welt täglich mit Unmengen an Informationen überflutet. Wie müssen Botschaften verpackt werden und welche Botschaften müssen es sein, um im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe bestehen zu können? 46,6% der Befragten finden es schwierig, mit ihren Botschaften überhaupt zu den Mitarbeitern durchzudringen. Ein Prozent weniger, 45,6%, finden es darüber hinaus schwer, die Mitarbeiter zur Partizipation zu bewegen. Ein Ziel, das ganz wesentlich für die Rolle zeitgemäßer interner Kommunikation ist. [Abb. 20](#)



**Abb. 20** Was sind Ihre drei größten Herausforderungen für die interne Kommunikation? (maximal drei Antworten möglich)

## 5.4 Fähigkeiten des internen Kommunikationsmanagers

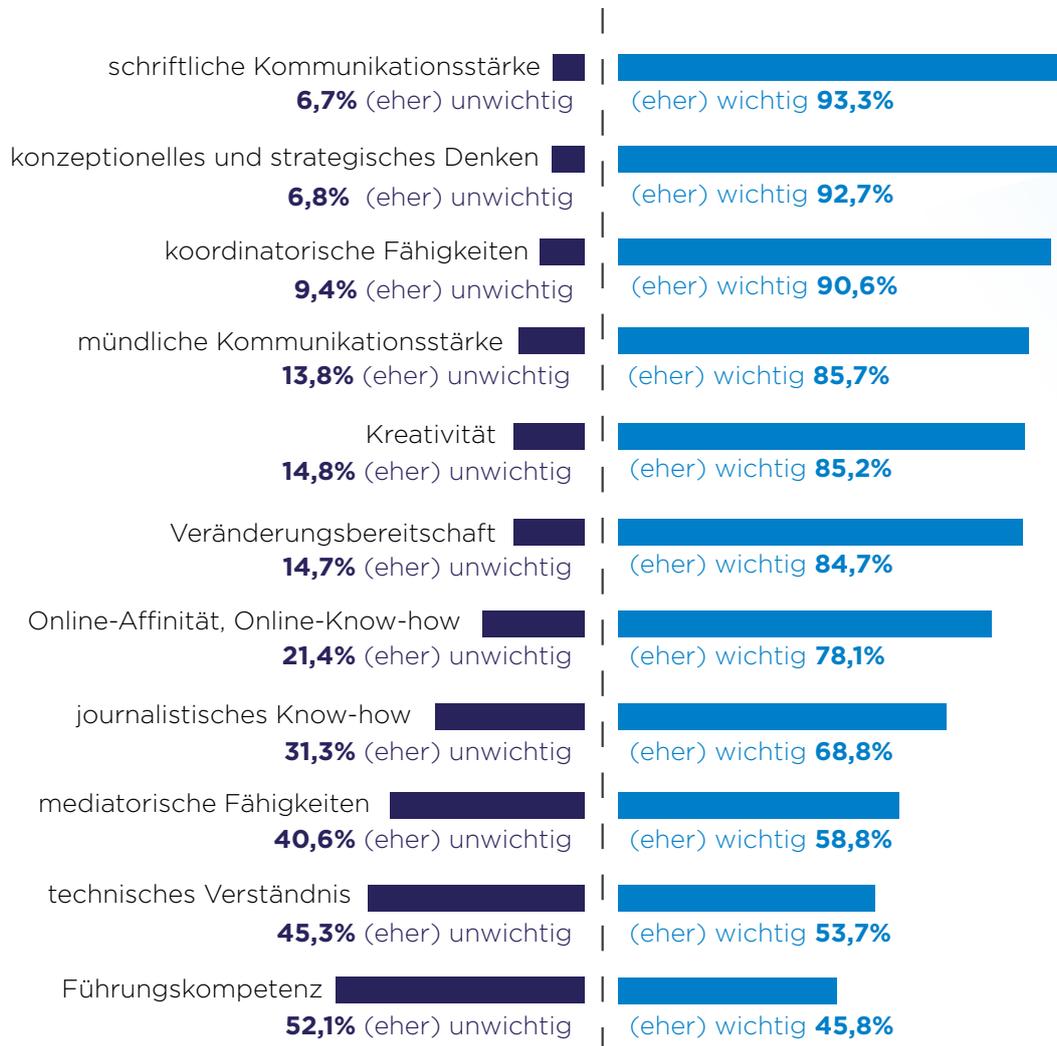
Das Berufsbild des internen Kommunikationsmanagers ist zunehmend komplex und vor diesem Hintergrund mit wachsenden Herausforderungen verbunden. Doch nicht nur die Aufgabe, sondern auch der Stellenwert der internen Kommunikation innerhalb von Organisationen steht im Zeichen dieses Wandels.

Was muss ein interner Kommunikator also idealerweise mitbringen, um erfolgreiche interne Kommunikation zu betreiben?

Die Umfrageteilnehmer sehen als wichtigsten Punkt die schriftliche Kommunikationsstärke (93,3%). Schriftliche Fähigkeiten überwiegen hierbei mündlicher Kommunikationsstärke, die mit 85,7% dennoch weit vorne auf Platz vier zu verorten ist. An zweitwichtigster Stelle braucht ein interner Kommunikator die Fähigkeit, konzeptionell und strategisch zu denken (92,7%) sowie Projekte zu koordinieren (90,6%).

Gerade in Hinblick auf die Vorteile eines schriftlichen Konzepts sind dies wichtige Voraussetzungen, die nicht zuletzt dabei helfen, das eigene Handeln und die dafür nötigen Ressourcen zu legitimieren. Nicht zuletzt, um durch ein Konzept u.a. das eigene Handeln und die eingeforderten Ressourcen zu legitimieren. Auch der Aspekt der Veränderungsbereitschaft ist für die Befragten mit 84,7% von großer Bedeutung. Dennoch ist es erstaunlich, dass ein interner Kommunikationsmanager nach Ansicht der Befragten de facto alle abgefragten Fähigkeiten und Qualifikationen mitbringen sollte, um erfolgreiche interne Kommunikation zu betreiben. Kaum eine Fähigkeit wird im Vergleich als (eher) unwichtig betrachtet. Einzig die Führungsqualifikationen werden von den Studienteilnehmern interessanterweise mehrheitlich als (eher) unwichtig erachtet und liegen damit auf dem letzten Platz.

**Abb. 21 (siehe S. 20)**



**Abb. 21** Welche Fähigkeiten braucht ein interner Kommunikationsmanager in Ihrer Organisation unbedingt?

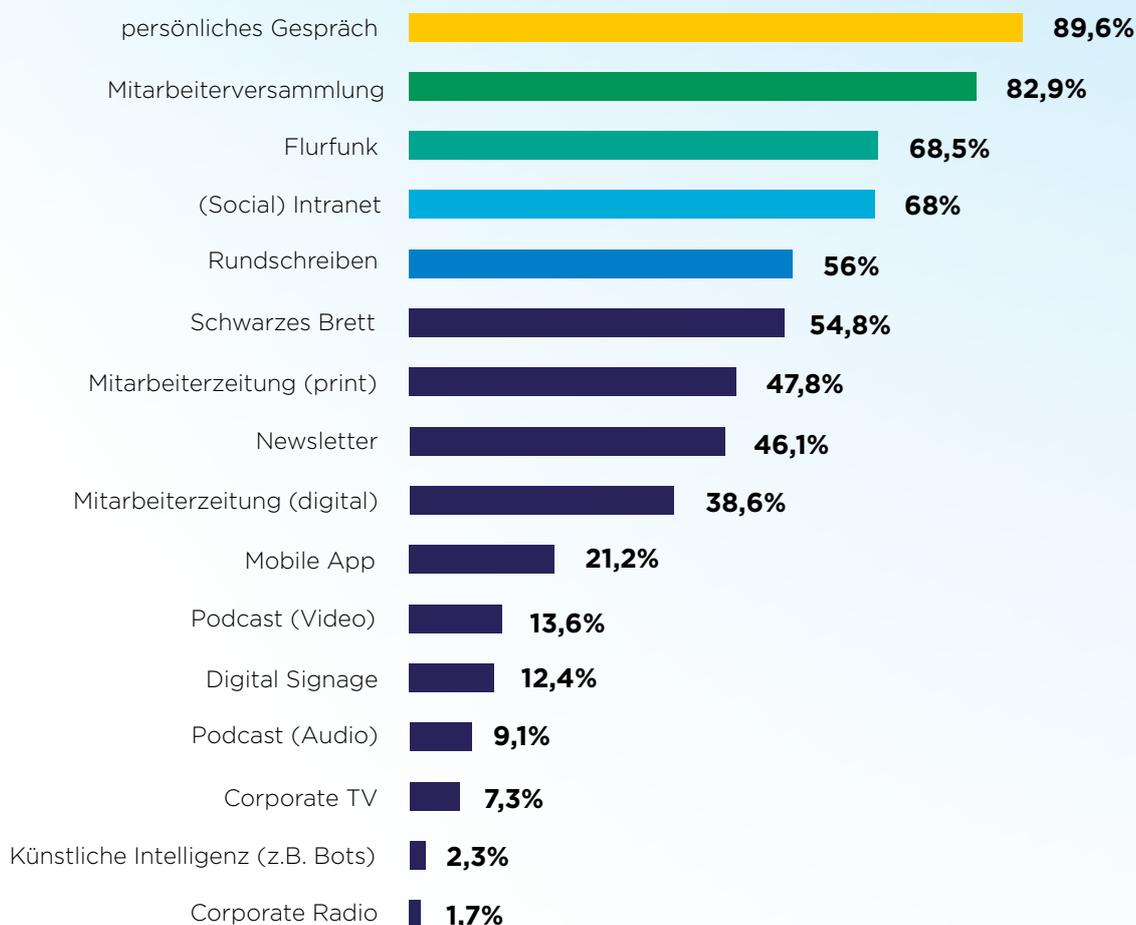
## 6. MEDIEN UND MASSNAHMEN DER INTERNEN KOMMUNIKATION

Die zunehmend komplexen Ziele und Herausforderungen der internen Kommunikation verlangen nach einem durchdachten Medienmix und einer Professionalisierung interner Kommunikationskanäle und -inhalte. Nur wenn die interne Kommunikation modernes Mediennutzungsverhalten abbildet und mit ihren Inhalten dort präsent ist, wo sie ihre Bezugsgruppen erreichen kann, wird sie eine Chance im Wettbewerb um deren Aufmerksamkeit haben.

Wie genau sieht der aktuelle Medienmix also aus? Welche Bedeutung wird verschiedenen internen Kanälen beigemessen? Und wo liegen die großen Trends für die kommenden Jahre?

### 6.1 Nutzung der internen Medien und Kanäle

Ein Blick auf die meistgenutzten Kanäle der internen Kommunikation fördert ein überraschendes Ergebnis zu Tage: Obwohl dem internen Kommunikationsmanager heute eine Vielzahl an innovativen, oftmals digitalen Medien zur Auswahl steht, ist interne Kommunikation 2019 noch immer eher klassisch unterwegs. [Abb. 22](#)



**Abb. 22** Welche der nachfolgenden Medien bzw. Kanäle der internen Kommunikation nutzen Sie im Moment?

So steht das persönliche Gespräch als Kanal Nummer eins mit 89,6% weiterhin unangefochten an der Spitze. Darauf folgen mit der Mitarbeiterversammlung (82,9%) und dem Flurfunk (68,5%) ebenfalls persönliche Formate. Das (Social) Intranet rangiert als meistgenutzter digitaler Kanal mit 68% auf Rang vier. Eine wichtige Rolle spielen weitere tradierte Kanäle wie das Rundschreiben (56%), das Schwarze Brett (54,8%), die Print-Mitarbeiterzeitung (47,8%) und der Newsletter (46,1%). Zahlreiche innovative, verhältnismäßig junge Digitalkanäle wie mobile Apps (21,2%), Podcasts (Video – 13,6%; Audio 9,1%) und Digital Signage (12,4%) liegen weit abgeschlagen auf den hinteren Plätzen.

Im Vergleich zu 2016 hat sich damit bezogen auf das Gesamtbild nicht allzu viel verändert. Die vier am stärksten genutzten Kanäle der internen Kommunikation sind identisch und auch an anderen Stellen gibt es bis auf leichte Bewegungen keine größeren Sprünge. Bemerkenswert ist lediglich, dass Digital-Signage-Lösungen, Newsletter sowie die Print- und Digitalversion der Mitarbeiterzeitung in ähnlichem Umfang (von etwa 10-15%) verloren haben, in dem die Verbreitung mobiler Apps zugenommen hat.

## 6.2 Bedeutung der Kommunikationskanäle

Der Medieneinsatz in der Praxis spiegelt sich in der Bedeutung, die den einzelnen Kommunikationskanälen beigemessen wird. Die wesentlichen Kanäle, die von über 80% der Befragten als wichtig oder eher wichtig eingeschätzt werden, sind bis auf eine Ausnahme sowie eine leicht abweichende

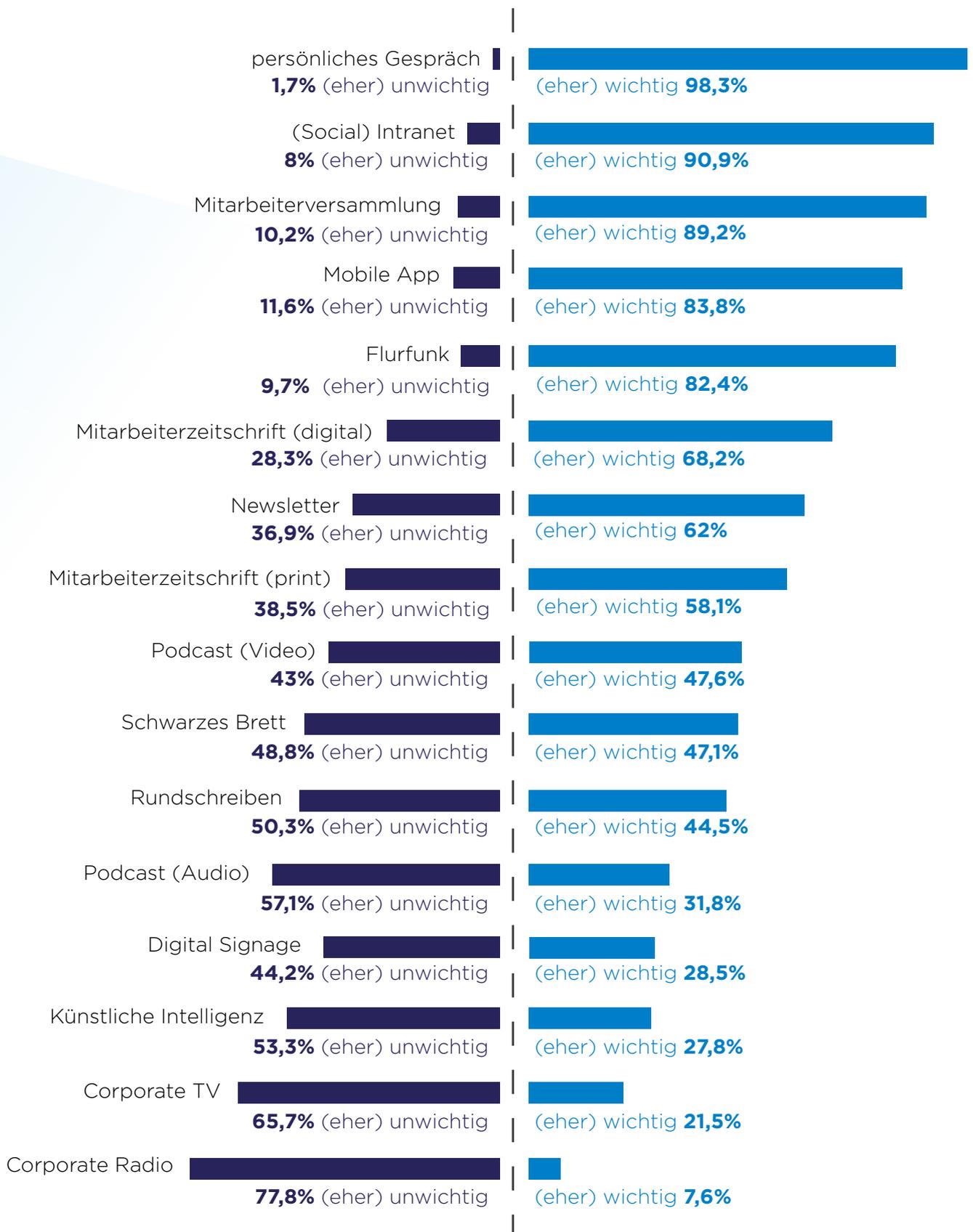
Gewichtung deckungsgleich mit den meistgenutzten Kanälen. **Abb. 23**

Eindeutig als bedeutendstes Instrument der internen Kommunikation gilt das persönliche Gespräch – 98,3% der Befragten erachten dieses als wichtig oder eher wichtig. Darauf folgen das (Social) Intranet mit 90,9%, die Mitarbeiterversammlung mit 89,2% und der Flurfunk mit 82,4%.

Mittendrin: Die mobile App, die im Widerspruch zu ihrer geringen Verbreitung – nur 21,2% der Befragten haben eine solche Lösung im Einsatz – von 83,8% der Befragten als wichtig oder eher wichtig bewertet wird. Die Bedeutung mobiler Apps als Instrument der internen Kommunikation hat sich damit im Vergleich zu 2016, als sie noch für 20,5% eine wichtige und für 13,6% eine sehr wichtige Rolle einnahmen, massiv verstärkt, während die sonstigen bedeutendsten Kanäle der internen Kommunikation unverändert sind.

Ebenfalls bemerkenswert: Die Schere zwischen Print- und Digitalversion der Mitarbeiterzeitung geht allmählich weiter auseinander. 2016 lag die der Digitalversion beigemessene Bedeutung nur wenige Prozentpunkte über derer der Printversion. 2019 überflügelt die digitale Mitarbeiterzeitung ihr gedrucktes Pendant: Für 68,2% der Befragten ist sie wichtig oder eher wichtig, während die Print-Mitarbeiterzeitung hier nur noch bei 58,1% liegt.

Auch für die weniger bedeutsamen Medien finden sich vereinzelte Stimmen, die diese als wichtig oder eher wichtig einstufen. Denn in der internen Kommunikation gibt es für jedes Unternehmen einen individuell



**Abb. 23** Welche Bedeutung besitzen die nachfolgenden Medien bzw. Kanäle für die interne Kommunikation Ihrer persönlichen Meinung nach – unabhängig davon, ob Sie sie aktuell benutzen oder nicht?

passenden Medienmix, weswegen die Bedeutung in Teilen variiert.

### 6.3 Aktuelle Trends

Um zu erkennen, welche Kanäle zukünftig an Gewicht gewinnen werden, lohnt ein genauerer Blick auf die zumeist digitalen Trends der internen Kommunikation. Auch wenn diese derzeit nicht flächendeckend zum Einsatz kommen, lassen sich hier mögliche Entwicklungen für die Zukunft ablesen. An erster Stelle bei den neu geplanten internen Kommunikationskanälen steht mit großem Abstand die mobile Mitarbeiter-App: 32,8% der Studienteilnehmer planen derzeit die Einführung, in 3,5% der Fälle befinden sie sich bereits in der Umsetzungsphase. In Kapitel 7 werden wir uns ausführlich dem Thema mobile interne Kommunikation befassen und deren wachsende Bedeutung weitergehend einordnen. An dieser Stelle wollen wir den Blick auf die übrigen Kanäle richten, deren Einführungsquoten signifikant über den Abschaffungsquoten liegen.

#### Abb. 24

17,2% der Befragten planen die Einführung einer (Social)-Intranet-Lösung, womit dieser Kanal den zweiten großen digitalen Trend innerhalb der internen Kommunikationskanäle darstellt. Abgeschlagen, aber nicht bedeutungslos werden auch Video-Podcasts (8,5%), die digitale Mitarbeiterzeitung (8,4%), Digital Signage (6,7%) und Audio-Podcasts (6,3%) genannt, wenn es um aktuell geplante Lösungen für die interne Kommunikation geht. Künstliche Intelligenz, etwa in Form von Bots, wird in 5,1% der Fälle als neues Tool für die interne Kommunikation geplant.

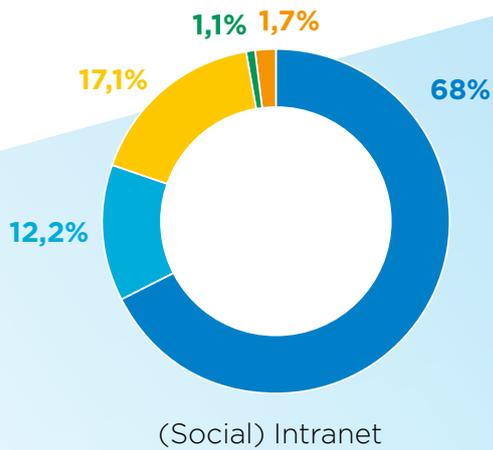
Auffallend ist, dass die tendenziell etablierten Kanäle Print-Mitarbeiterzeitung, Newsletter, Rundschreiben und das Schwarze Brett häufiger wieder abgeschafft als neu eingeführt werden. Es ist also anzunehmen, dass diese Kanäle zukünftig an Bedeutung verlieren werden.

### 6.4 Auswahl und Koordination der Instrumente

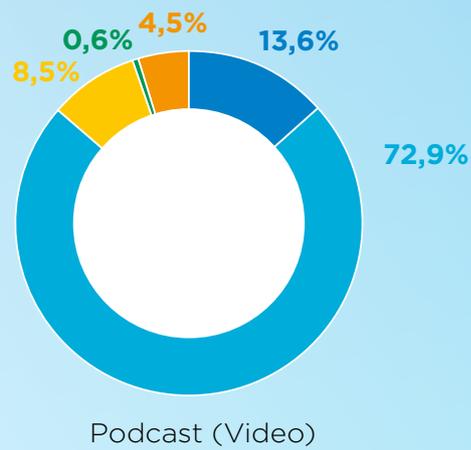
Wieviel Einfluss die Kommunikationsmanager bei der Auswahl der internen Kommunikationskanäle haben, soll die Frage nach der Entscheidung für bestimmte Medien aufzeigen.

Der Anteil derer, bei denen Kanäle und Instrumente auf Basis einer eigenen strategischen Entscheidung in Abstimmung mit der Geschäftsführung oder dem Vorstand ausgewählt werden, ist gegenüber 2016 wieder auf das Niveau von 2013 gesunken – von drei Viertel der Befragten auf 55,1%. Erstaunlich hierbei ist die Diskrepanz gegenüber den Angaben zum schriftlichen Konzept. Zur Erinnerung: Nur 25,7% verfügen über ein professionelles und umfassendes Konzept für ihre interne Kommunikation. Speziell von den Befragten, die eine strategische Entscheidung als Grundlage für ihre Medienauswahl angeben, verfügen 33,4% – also ein etwas größerer Anteil – über ein solches Konzept. Demnach basieren die strategischen Entscheidungen von einem nicht unerheblichen Prozentsatz von 21,7% der Befragten offenbar auf keinem professionellen, umfassenden Konzept.

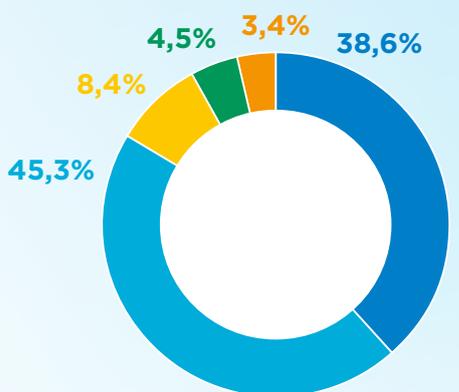
In 17,1% der Fälle fußt die Auswahl der Kanäle auf einer alleinigen Entscheidung des Vorstands bzw. der Geschäftsführung,



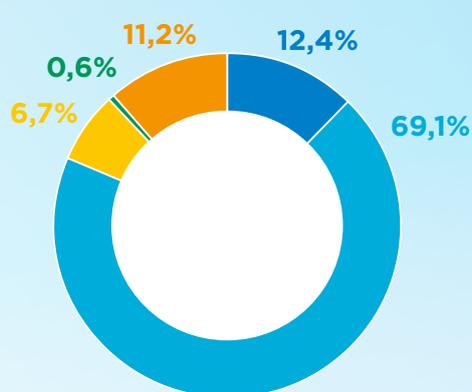
(Social) Intranet



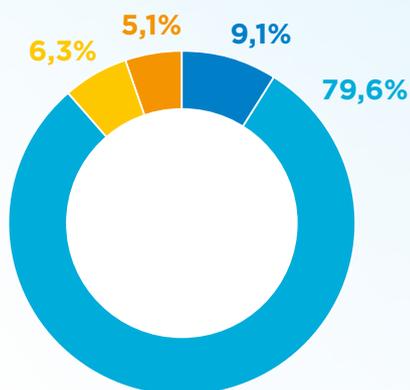
Podcast (Video)



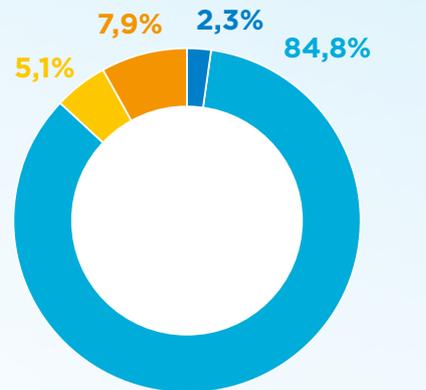
Mitarbeiterzeitung (digital)



Digital Signage



Podcast (Audio)



Künstliche Intelligenz (z.B. Bots)

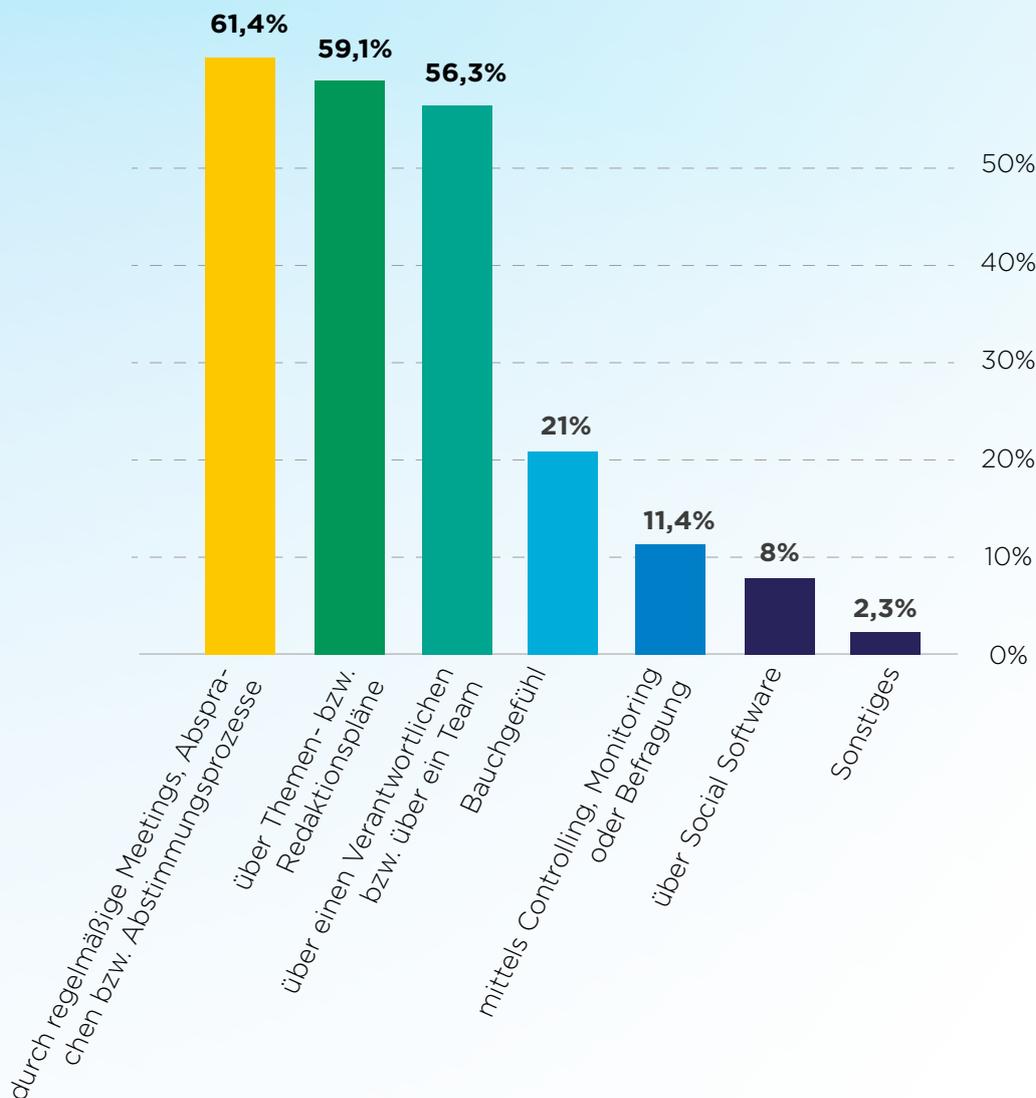
- nutze ich
- Einführung geplant
- keine Angabe
- nicht vorhanden
- wieder abgeschafft

**Abb. 24** Bitte treffen Sie zu den nachfolgenden Medien bzw. Kanälen der internen Kommunikation die passende Aussage hinsichtlich der aktuellen Nutzung!

womit diese Entscheidungsform nach knapp 50% in 2013 und nur noch 20,8% in 2016 weiter an Bedeutung verliert. Erschreckend ist, dass in 13,6% der Fälle einfach bisher bereits existierende Kanäle weitergeführt worden sind, ohne dass die Auswahl auf einer bewussten Entscheidung basiert. 6,3% der Befragten dürfen hinsichtlich der genutzten Kanäle ohne Einbeziehung der Geschäftsführung oder des Vorstandes auf Basis einer eigenen strategischen Entscheidung agieren. Mitarbeiterbefragungen und Bauchgefühl verlieren gegenüber 2016 als Entscheidungs-

grundlage massiv an Bedeutung und sind mit je 2,8% kaum noch relevant. **Abb. 25**

Doch wie werden die verschiedenen genutzten Medien und Kanäle in den befragten Unternehmen orchestriert? 61,4% koordinieren das Zusammenspiel ihrer Kanäle durch regelmäßige Meetings, Absprachen und Abstimmungsprozesse. 59,1% arbeiten mit Themen- bzw. Redaktionsplänen und 56,3% haben zu diesem Zweck einen speziellen Verantwortlichen bzw. ein ganzes Team. In bis zu 21% der Fälle wird auf das



**Abb. 25** Wie koordinieren Sie das Zusammenspiel der Medien bzw. Kanäle in Ihrer Organisation? (Mehrfachauswahl möglich)

Bauchgefühl, Controlling, Monitoring und Befragungen (11,4%) oder Social Software (8%) gesetzt.

## 6.5 Aktuelle und geplante Projekte

Welche konkreten Projekte stehen bei den befragten Kommunikationsexperten aktuell auf der Agenda?

Die meisten befragten Unternehmen arbeiten aktuell am Employee Branding (27,1% in Umsetzung / 30% in Planung), am Aus- oder Umbau ihres Intranets (24,1% in Umsetzung / 33,1% in Planung) sowie an der mobilen Erreichbarkeit bestehender Medien und Kanäle (18,8% in Umsetzung / 33,5% in Planung). Dies spiegelt die bereits identifizierten Trends sowie die Tatsache, dass Mitarbeiter zunehmend als Botschafter des Unternehmens bzw. der Marke in Erscheinung treten. Doch auch die Bedeutung

- 1\_Employee Branding (27,1%)
- 2\_Aus- oder Umbau eines Intranets (24,1%)
- 3\_mobile Erreichbarkeit bestehender Medien und Kanäle (18,8%)
- 4\_Ausbau der Social-Media-Aktivitäten (18,8%)
- 5\_Strategiekonzept für die interne Kommunikation (15,9%)

**Abb. 26** Top 5 der aktuell umgesetzten Projekte der internen Kommunikation (Mehrfachnennung möglich)

eines strategischen Konzepts für die interne Kommunikation (15,9% in Umsetzung / 32,4% in Planung) bzw. einer Digitalisierungsstrategie (14,6% in Umsetzung / 32,2% in Planung) wird zunehmend erkannt.

Social-Media-Aktivitäten, deren Ausbau 2013 und in den Jahren zuvor an erster Stelle der aktuellen Projekte standen, scheinen mittlerweile etabliert und nehmen eine vergleichsweise weniger bedeutsame Rolle ein. Der Ausbau steht bei 20% der Befragten auf der Agenda und wird bei 18,8% bereits umgesetzt.

Die neue Einführung von Mitarbeiterzeitungen oder Intranets spielt 2019 nur noch eine untergeordnete Rolle, zumal diese Schritte vielerorts bereits in der Vergangenheit erfolgt sind. [Abb. 26-27](#)

- 1\_mobile Erreichbarkeit bestehender Medien und Kanäle (33,5%)
- 2\_Aus- oder Umbau eines Intranets (33,1%)
- 3\_Strategiekonzept für die interne Kommunikation (32,4%)
- 4\_Digitalisierungsstrategie für die interne Kommunikation (32,2%)
- 5\_Employee Branding (30%)

**Abb. 27** Top 5 der geplanten Projekte der internen Kommunikation (Mehrfachnennung möglich)

## 7. MOBILE INTERNE KOMMUNIKATION

Ein Schwerpunkt der vorliegenden Studie ist der große Trend der mobilen internen Kommunikation. Doch was genau macht mobile interne Kommunikation aus? Was versprechen sich Organisationen von deren Einsatz? Und welche Hindernisse gilt es auf dem Weg zur mobilen Mitarbeiter-App aus Sicht der Kommunikationsverantwortlichen zu umschiffen?

Den meisten Unternehmen geht es bei einer mobilen Lösung für ihre interne Kommunikation in erster Linie um eine mobile Anbindung des Intranets. 64,9% der Befragten geben an, dass dieses mobil erreichbar ist (im Falle einer bestehenden App) oder entsprechend angebunden werden soll. Aber auch darüber hinaus besitzt eine mobile App aus Sicht der Befragten Potenzial: So können sich 38,6% einen mobilen Zugang zum Mitarbeiter-Verzeichnis und 32,8% zur digitalen Mitarbeiterzeitung vorstellen. Außerdem hal-

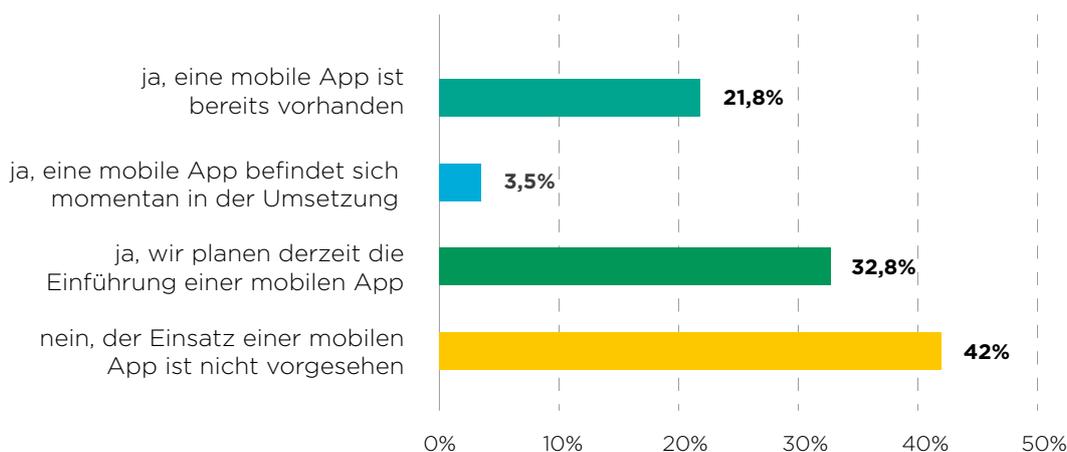
ten es jeweils knapp 30% für sinnvoll, mobil auf Newsletter, Kollaborations-, Dialog- und Feedback-Tools sowie Tools für den Wissenstransfer zugreifen zu können.

### 7.1 Stand der Verbreitung

Ogleich mobile Apps einen großen Trend in der internen Kommunikation darstellen, ist die Verbreitung noch stark ausbaufähig. Aktuell geben lediglich 21,8% der Befragten an, eine mobile App im Einsatz zu haben.

#### Abb. 28

Deutlicher wird die steigende Bedeutung bei denjenigen, die noch keine mobile App im Einsatz haben. Hier geben 32,8% an, gegenwärtig die Einführung einer mobilen Mitarbeiter-App zu planen – 3,5% befinden sich aktuell in der Umsetzungsphase. Gleichwohl kommt die Einführung einer mobilen App bei weitem nicht für alle Befragten in Betracht. Immerhin für rund 42% der Befragten ist das Thema derzeit nicht relevant und eine entsprechende mobile Lösung nicht vorgesehen.



**Abb. 28** Haben Sie bereits eine mobile App im Einsatz oder ist die Einführung einer mobilen App absehbar?

## 7.2 Warum mobil?

Generell ist es wichtig, den individuell passenden Medienmix der internen Kommunikation an den Gegebenheiten und Herausforderungen vor Ort auszurichten. So verhält es sich auch mit der mobilen App. In welchen Fällen eignet sich eine mobile Lösung besonders für den internen Einsatz bzw. was versprechen sich interne Kommunikationsmanager davon? **Abb. 29**

Das entscheidende Kriterium ist ganz offensichtlich das große Potenzial hinsichtlich einer größeren Reichweite der internen

Kommunikation. Ganze 81,2% der Befragten nennen die bessere Erreichbarkeit von Mitarbeitern, insbesondere ohne festen PC-Arbeitsplatz, als einen der drei wichtigsten Gründe für eine mobile App. Demnach liegt vor allem für Unternehmen mit einem hohen Anteil an Non-Desktop-Workern eine große Chance in der digitalen mobilen Kommunikation via Mitarbeiter-App. Sogar in Unternehmen, in denen die Einführung einer mobilen App nicht vorgesehen ist, gehen 54,2% der Befragten davon aus, dass sie ihre Mitarbeiter mit einer mobilen Kommunikationslösung besser erreichen könnten.



**Abb. 29** Was sind die drei wichtigsten Gründe dafür, dass Sie sich für eine mobile App entschieden haben? (maximal drei Antworten möglich)

Weitere häufig genannte Gründe, die Kommunikatoren dazu veranlassen, sich für eine mobile Lösung zu entscheiden sind das Antizipieren von Kommunikationsgewohnheiten der Mitarbeiter (34,7%), die Förderung von Dialog zwischen Mitarbeitern und Abteilungen (28,7%), die Unterstützung von Organisationskultur und Gemeinschaftssinn (21,8%) sowie die Förderung von Kollaboration zwischen Mitarbeitern und Abteilungen (20,8%). Darüber hinaus werden auch das Beschleunigen und Flexibilisieren von Prozessen (17,8%), die Steigerung der allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit (16,8%) und das Ablösen von „inoffiziellen“ Tools, wie etwa informell genutzten WhatsApp-Gruppen (16,8%), genannt.

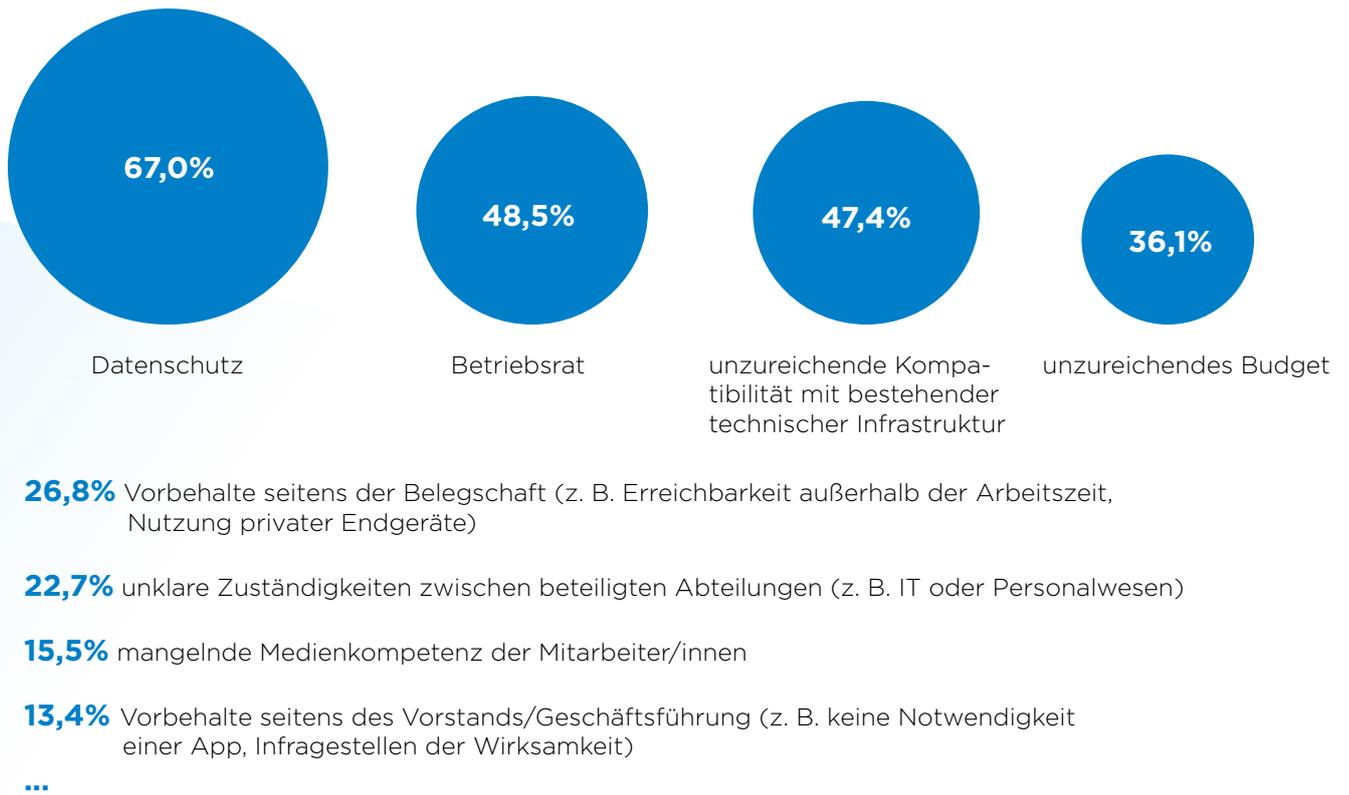
Um die erhoffte Reichweite zu realisieren sowie die weiteren mit einer mobilen Lösung verbundenen Zielsetzungen zu unterstützen, wird auf ein breit gefächertes Funktionsspektrum gesetzt. Soziale Funktionen wie Liken, Teilen und Kommentieren sowie ein Newsfeed gehören für jeweils 72,3% der Befragten zum funktionalen Kern einer mobilen Lösung. Zudem setzen 65,4% auf Push-Benachrichtigungen und je 55,5% auf individualisierte Nutzerprofile sowie die Bereitstellung von Mitarbeiter-Verzeichnis, Schicht- oder Kantinenplan. Bis zu einem Drittel nennen überdies folgende Punkte: Schnittstellen zu externen Tools, die Unterstützung von Prozessen im Personalmanagement wie etwa Onboarding oder Urlaubsanträge, die Anregung von Interaktion durch Gamification-Formate sowie Kollaboration und Projektmanagement.

### 7.3 Hürden für mobile interne Kommunikation

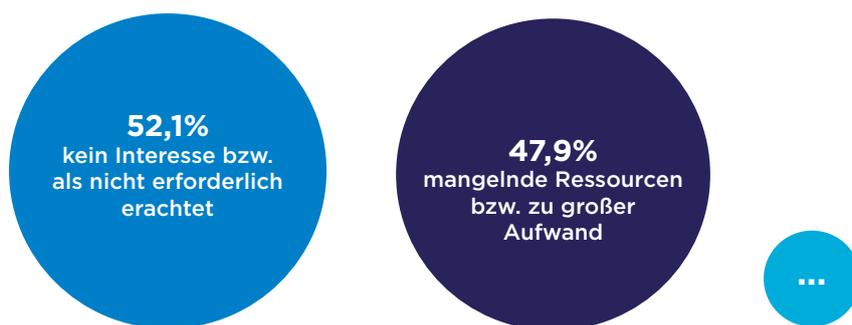
Doch bevor Organisationen von den Chancen und Vorzügen mobiler Kommunikationslösungen profitieren können, sind nicht wenige Hürden zu überwinden. **Abb. 30**

Von solchen Hindernissen berichten insbesondere auch diejenigen Befragten, die den Weg zur mobilen App bereits beschritten haben oder dies gerade tun. Vorneweg werden die Punkte Datenschutz (67%), Betriebsrat (48,5%) Kompatibilität zur bestehenden technischen Infrastruktur (47,4%) und Budget (36,1%) genannt. Darüber hinaus können auch Vorbehalte seitens der Belegschaft (26,8%) oder unklare Zuständigkeiten und Kompetenzgerangel zwischen den am Projekt beteiligten Abteilungen (22,7%) hinderlich für die Einführung einer mobilen Kommunikationslösung sein. **Abb. 31**

Diejenigen Befragten, für die eine mobile Lösung derzeit nicht in Betracht kommt, nennen im Wesentlichen zwei Gründe dafür: 47,9% argumentieren mit mangelnden Ressourcen bzw. einem zu großen Aufwand für ein solches Projekt und 52,1% sehen schlichtweg keine Notwendigkeit dafür.



**Abb. 30** Welche Hürden gab es bei der Einführung Ihrer mobilen App bzw. mit welchen Hürden rechnen Sie? (Mehrfachauswahl möglich)



**Abb. 31** Warum gibt es in Ihrer Organisation keine mobile App? (Mehrfachauswahl möglich)

## 8. DIE NEUE ROLLE DER INTERNEN KOMMUNIKATION

### 8.1 Selbstverständnis und Rolle im Unternehmen

Die sich abzeichnenden Veränderungen bei den Medien und Maßnahmen sowie die wachsende Komplexität der Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation korrespondieren mit einer sich wandelnden Rolle des internen Kommunikationsmanagers.

#### Abb. 32

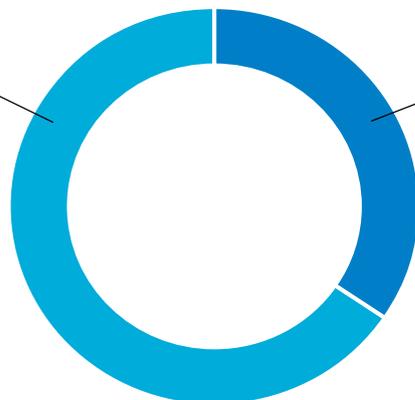
Knapp zwei Drittel aller Befragten stimmen der These zu, vorrangige Aufgabe der internen Kommunikation sei es, die Menschen im Unternehmen auf allen Ebenen zu aktiver Kommunikation zu befähigen. Nur circa ein Drittel sieht die Verbreitung wichtiger Unternehmensbotschaften und damit verbundener Inhalte innerhalb des Unternehmens als Kernaufgabe. Es ist anzunehmen,

dass dieses Ergebnis vor einigen Jahren noch nicht zustande gekommen wäre. Die eher tradierte Auffassung von der Rolle der internen Kommunikation als Sprachrohr der Unternehmensleitung ist in vielen Fällen offenbar nicht mehr State of the Art.

Aufschlussreich ist auch eine Differenzierung der Ergebnisse zur vorliegenden Frage nach verschiedenen Gruppen der Studienteilnehmer. So stimmten fast drei Viertel der Befragten mit eigener interner Kommunikationsabteilung dem Ansatz des „Empowerments“ zu aktiver Kommunikation zu, während es ohne eigene Abteilung nur circa 60% sind. Ähnlich gespalten ist das Bild bei einer Differenzierung nach zur Verfügung stehenden Budgets: Befragte mit einem hohen Budget von mehr als 100.000 Euro stimmen zu rund 70% der These von der Befähigung zu aktiver Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation zu, während bei geringen Budgets von weniger als 10.000 Euro nur rund 49% zu dieser

Die vorrangige Aufgabe der internen Kommunikation ist es, die Menschen im Unternehmen auf allen Ebenen zu aktiver Kommunikation zu befähigen.

65,5%



34,5%

Die vorrangige Aufgabe der internen Kommunikation ist es, wichtige Unternehmensbotschaften und damit verbundene Inhalte nach innen zu tragen.

**Abb. 32** Welcher der beiden nachfolgenden Positionen stimmen Sie persönlich am meisten zu?

Aussage neigen. Größere Budgets sowie eine organisatorische Abgrenzung der internen Kommunikation scheinen also in der Tendenz zu einem moderneren Selbstverständnis der internen Kommunikationsverantwortlichen beizutragen.

Insgesamt spiegelt sich in den skizzierten Ergebnissen ein genereller Kulturwandel, der unter anderem von gesellschaftlichen Veränderungen im Mediennutzungsverhalten der Menschen getrieben wird. Spätestens seit den sozialen Medien ist jedes Individuum nicht mehr nur Informationsempfänger, sondern selbst potenzieller Sender.

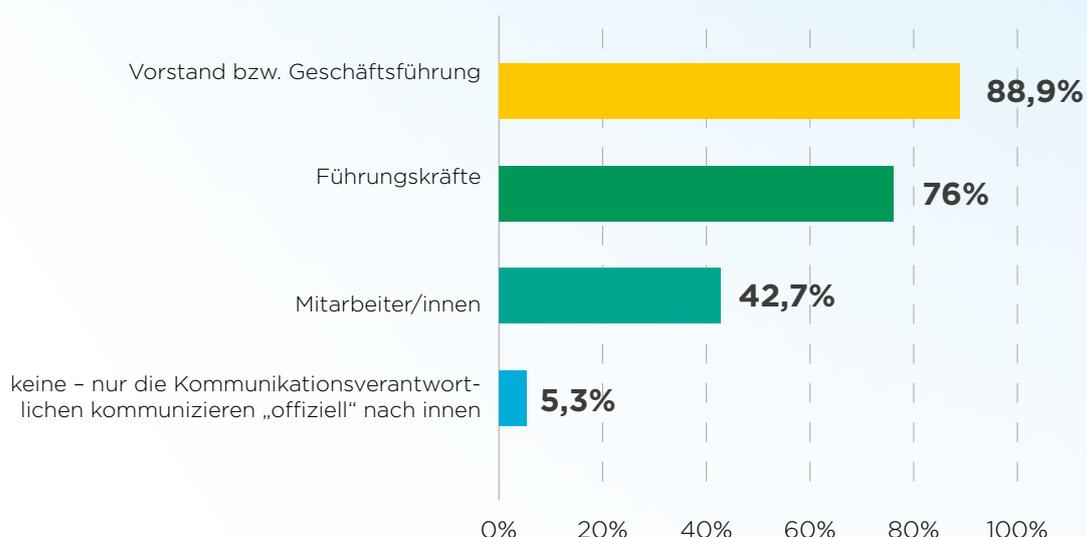
## 8.2 Partizipation und aktive Kommunikation

Ob sich das überwiegend dialog- und interaktionsbasierte Selbstverständnis der befragten Kommunikatoren auch real in Partizipation und aktive Kommunikation innerhalb der Organisation übersetzt, zeigt

sich bei einem Blick auf die kommunikative Rolle der verschiedenen Bezugsgruppen im Unternehmen. **Abb. 33**

In 88,9% der Fälle kommunizieren Vorstand und Geschäftsführung offiziell und aktiv nach innen. In 76% der Fälle haben die Führungskräfte eine aktive Kommunikationsrolle inne und in 42,7% der befragten Unternehmen gilt dies auch für die Gruppe der Mitarbeiter. 5,3% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen nur die Kommunikationsverantwortlichen offiziell nach innen kommunizieren.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Diskrepanz zwischen kleineren und großen Unternehmen: In Organisationen mit bis zu 2.500 Mitarbeitern kommunizieren diese nur in 37,1% der Fälle und damit seltener als im Durchschnitt aller Befragten aktiv und „offiziell“ nach innen. In Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern liegt der betreffende Prozentsatz hingegen bei 63,6%



**Abb. 33** Welche Gruppen neben den Kommunikationsverantwortlichen kommunizieren in Ihrer Organisation „offiziell“ nach innen? (Mehrfachauswahl möglich)

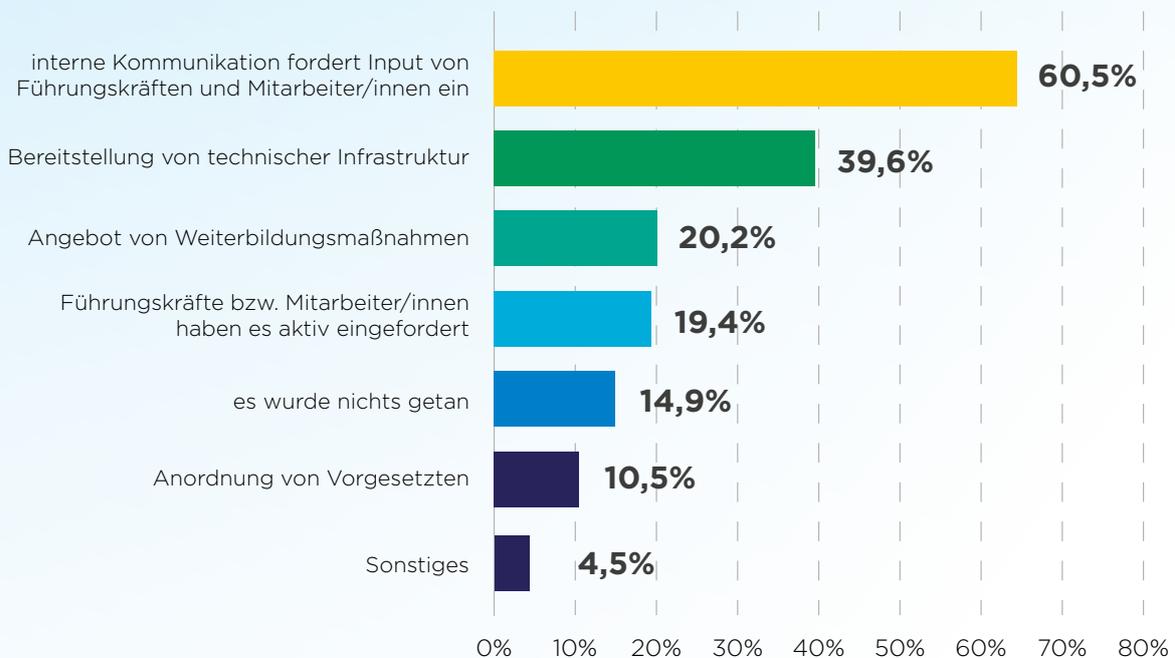
und damit ein ganzes Stück über dem Durchschnitt. Dies könnte unter Umständen auch auf die tendenziell größeren Budgets für die interne Kommunikation in größeren Unternehmen zurückzuführen sein.

Insgesamt zeigt sich, dass Mitarbeiter und insbesondere Führungskräfte in einem großen Teil der befragten Unternehmen bereits heute eine aktive Kommunikationsrolle einnehmen. Auf der anderen Seite scheint es nach wie vor in nicht wenigen Organisationen üblich zu sein, die aktive Kommunikation vordergründig der Führungsetage und den dafür zuständigen Abteilungen zu überlassen. **Abb. 34**

Um auch Mitarbeiter und Führungskräfte stärker als Sender an der internen Kommuni-

kation zu beteiligen, wird – wo dies erwünscht ist – vor allem auf das aktive Einfordern von Input durch die institutionalisierte interne Kommunikation gesetzt. 60,5% dieser Gruppe der Befragten geben an, dies zu tun. Zudem wird in 39,6% der Fälle zu diesem Zweck auf die Bereitstellung geeigneter technischer Infrastruktur zurückgegriffen. Weiterhin werden auch Weiterbildungsmaßnahmen genannt (20,2%) sowie auf das Einfordern einer entsprechenden Kommunikationskultur durch Mitarbeiter und Führungskräfte selbst verwiesen (19,4%).

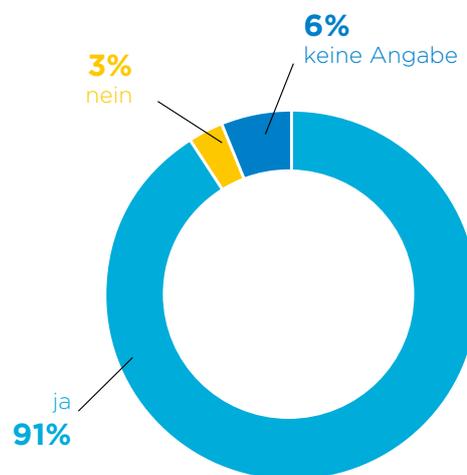
Von einer Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte als Sender an der internen Kommunikation versprechen sich die Studienteilnehmer in erster Linie eine Unterstützung von Dialog und Organisationskultur



**Abb. 34** Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um Führungskräfte und/oder Mitarbeiter gezielt als Sender an der internen Kommunikation zu beteiligen? (Mehrfachauswahl möglich)

(75,7%) und eine höhere Authentizität der internen Kommunikation (69,9%). Als weitere Gründe für die Partizipation von Mitarbeitern und Führungskräften an der internen Kommunikation werden die Förderung von Wissenstransfer und Kollaboration (49,3%) sowie ein besserer Einblick in relevante Themen (47,8%) angegeben. **Abb. 35**

Die Erfahrungen mit einem partizipativen Kommunikationsansatz sind eindeutig positiv: Dort, wo man sich für eine aktive Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften an der internen Kommunikation als Sender entschieden hat, möchte mit 91% der Großteil der Befragten daran festhalten. Nur 3% wollen nicht an dieser Praxis festhalten.



**Abb. 35** Planen Sie auch zukünftig, Führungskräfte und/oder Mitarbeiter als Sender an der internen Kommunikation zu beteiligen?

## **9. FAZIT: AUSWERTUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE**

Wurden in den vorigen Kapiteln die Fragen des Trendmonitors Interne Kommunikation 2019 anhand statistischer Angaben und nach Schwerpunktthemen aufbereitet und dargestellt, so widmet sich das neunte Kapitel einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse.

### **Organisation und Strategie**

Wie bereits im Trendmonitor 2016 und 2013 ersichtlich, ist die interne Kommunikation innerhalb von Organisationen ganz unterschiedlich organisiert. Nicht überall gibt es eine eigenständige interne Kommunikationsabteilung und nicht überall gibt es abgegrenzte Zuständigkeiten für den Bereich der organisationinternen Kommunikation. In der Tendenz arbeiten vor allem größere Unternehmen ab 10.000 Mitarbeitern mit einer eigenen Abteilung für interne Kommunikation (80,7%). Es ist anzunehmen, dass dies auch mit den verhältnismäßig hohen Budgets in solchen Unternehmen zusammenhängt – rund 63% der Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern verfügen über Budgets von mehr als 100.000 Euro pro Jahr für ihre interne Kommunikation. Auf der anderen Seite gibt es in kleineren Unternehmen mit weniger als 2.500 Mitarbeitern in 80,2% der Fälle keine eigene Abteilung und in vielen Fällen (37,5%) sehr geringe Budgets von unter 10.000 Euro pro Jahr.

Aktuell scheinen Unternehmen vermehrt Nachwuchskräfte für ihre Kommunikationsabteilungen einzustellen, zumal der Anteil derjenigen Befragten, die erst 1-3 Jahre im

Unternehmen sind, im Gegensatz zu sehr erfahrenen Kommunikatoren mit mehr als 10 Jahren Berufserfahrung im Vergleich zu 2016 gestiegen ist. Möglicherweise spiegelt sich in diesem Ergebnis auch ein Trend zu häufigeren Jobwechseln in der modernen Arbeitswelt. Die erhobenen Daten in dieser Studie stammen von Kommunikationsverantwortlichen, die überwiegend zwischen 31 und 50 Jahre alt sind. Der Frauenanteil der Befragten liegt mit 72,1% auf dem Niveau von 2016 (71,7%). Mit insgesamt 91,1% ist der Anteil der Studienteilnehmer mit einem Hochschulabschluss gegenüber 2016 (87,4%) nochmals gestiegen.

Bemerkenswert ist, dass nach wie vor in vielen Fällen auf ein professionelles, umfassendes schriftliches Konzept für die interne Kommunikation verzichtet wird – nur 25,7% der Befragten arbeiten mit einem solchen Konzept. Dies dürfte unter anderem auf die seitens der Studienteilnehmer angegebenen organisatorischen Herausforderungen wie etwa knappe personelle (42,4%) und zeitliche Ressourcen (29,8%) oder mangelnde Unterstützung von Vorgesetzten und Führungskräften (33,5%) zurückzuführen sein. Die Tatsache, dass 50% der Befragten gänzlich auf ein Konzept verzichten, stellt dabei durchaus ein Problem für die Bewältigung der steigenden inhaltlichen Herausforderungen dar. So nennen 46,6% der Befragten das Erreichen von Mitarbeitern mit ihren Botschaften, 45,6% das Bewegen von Mitarbeitern zu Partizipation und 23,6% die Identifizierung relevanter Inhalte als größte Herausforderungen für die interne Kommunikation. Um vor diesem Hintergrund erfolgreich und effizient zu arbeiten, wäre insbesondere eine strukturierte, konzeptionelle Herangehensweise geboten.

## Anforderungen und Ziele

Die nicht zuletzt angesichts der digitalen Transformation wachsenden Herausforderungen äußern sich auch im zunehmend komplexen Berufsbild des internen Kommunikationsmanagers. Dieser muss heute praktisch alles können und verschiedenste Qualifikationen mitbringen. Die erforderlichen Fähigkeiten reichen von schriftlicher und mündlicher Kommunikationsstärke (93,3% bzw. 85,7% finden dies wichtig oder eher wichtig) über konzeptionelles und strategisches Denken (92,7% finden dies wichtig oder eher wichtig) bis hin zu Kreativität und Veränderungsbereitschaft (85,2% bzw. 84,7% finden dies wichtig oder eher wichtig). Bemerkenswert: Bis auf eine einzige abgefragte Qualifikation (Führungskompetenz finden 52,1% unwichtig oder eher unwichtig und 45,8% wichtig oder eher wichtig) werden sämtliche übrigen Punkte von den Befragten als überwiegend wichtig oder eher wichtig eingeordnet.

Dies verwundert wenig, wenn man sich die ambitionierten und vielfältigen Zielsetzungen moderner interner Kommunikation anschaut. Ein Kernziel ist es, Identifikation und Mitarbeiterbindung zu fördern (63,7%). Außerdem geht es darum, Verständnis für (wirtschaftliche) Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen zu schaffen (52,7%), die Werte der Organisation bzw. der Organisationskultur zu vermitteln (46,8%), den Wissenstransfer zu fördern (46,3%) sowie Dialog und Feedback zu ermöglichen und zu fördern (45,8%). Kurz gefasst lassen sich die zentralen Ziele mit den Worten Bindung, Orientierung und Austausch zusammenfassen. Um dies zu erwirken, muss interne Kommunikation zunächst im Wettbewerb

um die Aufmerksamkeit ihrer Bezugsgruppen bestehen. Im nächsten Schritt gilt es, auf Basis bezugsgruppenorientierter, intelligent aufbereiteter und verpackter Botschaften Überzeugungen zu schaffen und dadurch Multiplikatoren innerhalb der Organisation zu gewinnen.

## Medien und Maßnahmen

Ein wesentlicher Schritt, um mit den eigenen Botschaften zu den Bezugsgruppen durchdringen zu können, ist der Einsatz auf die individuellen Gegebenheiten der Organisation abgestimmter Kommunikationskanäle. Eine wertvolle Hilfestellung für Kommunikatoren kann dabei der Blick auf die derzeit relevantesten Medien und Kanäle sein. Hier zeigt sich, dass Kommunikatoren das Rad nicht neu erfinden müssen: Bei den meist genutzten und gleichzeitig von den Befragten als am wichtigsten eingeschätzten Kanälen hat sich seit 2016 wenig verändert. Nach wie vor steht das persönliche Gespräch in beiden Kategorien unangefochten an der Spitze – 89,6% geben an, es intern zu nutzen, und 98,3% erachten es als wichtig oder eher wichtig. Von zentraler Bedeutung ist es dabei für die Arbeit von Kommunikatoren, den persönlichen Austausch gezielt als Instrument einzusetzen. Neben dem persönlichen Gespräch sind auch die Mitarbeiterversammlung, der Flurfunk und das (Social) Intranet bedeutende Formate, im Rahmen derer intern kommuniziert wird.

Doch die Tatsache, dass sich im Bereich der genutzten Kanäle wenig geändert hat, bedeutet nicht, dass keine Bewegung absehbar ist bzw. es nicht lohnenswert für Kommunikationsverantwortliche sein kann, neue, meist digitale Trends in den Blick zu

nehmen. So deutet sich im Trendmonitor 2019 vor allem in einem Fall eine Zäsur für die Kanäle der internen Kommunikation an: Obwohl die mobile Mitarbeiter-App derzeit nur in 21,2% der Fälle zum Einsatz kommt, ordnen ganze 83,8% der Befragten ihre Bedeutung bereits heute als wichtig oder eher wichtig ein. Damit ist die mobile App, deren Einführung aktuell von 36,2% der Befragten geplant oder umgesetzt wird, der große Trend unter den internen Kommunikationskanälen.

Anhand der Ergebnisse zum Thema mobile digitale interne Kommunikation lässt sich zweifelsfrei ablesen, was die mobile App zu dem großen Trend macht, der sie ist:

Für 81,2% der Befragten ist die Reichweite das entscheidende Argument. Insbesondere für Organisationen mit einem großen Anteil an Mitarbeitern ohne festen PC-Arbeitsplatz dürfte erhebliches Potenzial in der mobilen Mitarbeiter-App liegen. Neben der Reichweite werden vor allem auch das Antizipieren von Kommunikationsgewohnheiten der Mitarbeiter (34,7%) sowie die Förderung von Dialog zwischen Mitarbeitern und Abteilungen (28,7%) als besondere Stärken der mobilen App gesehen.

### **Selbstverständnis und Rolle im Unternehmen**

Am sich abzeichnenden Medienwandel lässt sich auch ein verändertes Selbstverständnis und eine neue Rolle der internen Kommunikation im Unternehmen ablesen. Deutlich wird diese Veränderung auch daran, dass in der vorliegenden Studie knapp zwei Drittel der Befragten zu einer sehr progressiven Funktionsbeschreibung für die interne Kommunikation neigen: 65,5% unterstützen die

These, zentrale Aufgabe sei es, "die Menschen im Unternehmen auf allen Ebenen zu aktiver Kommunikation zu befähigen". Demgegenüber vertreten nur noch 34,5% die eher tradierte Auffassung, die interne Kommunikation solle als eine Art Sprachrohr für die Unternehmensleitung "wichtige Unternehmensbotschaften und damit verbundene Inhalte nach innen tragen". Der Wandel im Selbstverständnis trägt nicht zuletzt neuen, von sozialen Medien getriebenen Kommunikationsgewohnheiten innerhalb der Gesellschaft Rechnung, deren Abbildung auch in der internen Unternehmenskommunikation insbesondere von der jüngeren Generation zunehmend erwartet wird.

Ein solcher Wandel in der Kommunikationskultur von Unternehmen lässt sich jedoch nicht allein über den Einsatz passender Kommunikationskanäle treiben. Neben der Bereitstellung technischer Infrastruktur (39,6% geben an, diese Maßnahme ergriffen zu haben) muss interne Kommunikation vielmehr ganz gezielt Input von Mitarbeitern und Führungskräften einfordern (60,5% geben an, diese Maßnahme ergriffen zu haben), um aktive Kommunikation auf den verschiedenen Ebenen der Organisation zu erwirken. Heute kommunizieren bereits in 42,7% der Fälle die Mitarbeiter aktiv nach innen und nehmen damit eine Rolle als Sender innerhalb der Organisation ein. Und wer den Dialog einmal angestoßen hat, will nicht mehr zurück: 91% der betreffenden Befragten planen auch zukünftig Mitarbeiter bzw. Führungskräfte gezielt als Sender an der internen Kommunikation zu beteiligen.

## **IMPRESSUM**

### **HERAUSGEBER SCHOOL FOR COMMUNICATION AND MANAGEMENT [SCM]**

---

Lars Dörfel  
Lehmbruckstraße 24  
10245 Berlin

---

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

---

[info@scmonline.de](mailto:info@scmonline.de)

---

[www.scmonline.de](http://www.scmonline.de)

---

**Redaktion:** Philipp Bahrt, Désirée Böhm und  
Lara Dobson

**Grafik:** Anja Tessmann  
Creative Studio for Content & Design

### **STAFFBASE GMBH**

---

Staffbase GmbH  
Annaberger Straße 73  
09111 Chemnitz

---

Telefon: 0371 91 90 90 90

---

[team@staffbase.com](mailto:team@staffbase.com)

---

[www.staffbase.com](http://www.staffbase.com)

---

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

Der Trendmonitor Interne Kommunikation 2019 konstatiert einen Kulturwandel in der organisationsinternen Kommunikation. Rund zwei Drittel der Befragten sehen die Befähigung zu aktiver Kommunikation als Kernaufgabe, anstatt selbst top-down zu kommunizieren. Dieses Selbstverständnis äußert sich auch in den genutzten Kanälen: 57 Prozent geben an, dass sie eine mobile Mitarbeiter-App nutzen, eine App in der Umsetzung haben, oder eine App planen. 38 Prozent können sich außerdem vorstellen, einen mobilen Zugang zum Mitarbeiterverzeichnis bereitzustellen und weitere 32 Prozent würden gerne ein mobiles Mitarbeitermagazin verwirklichen.



interne-kommunikation.net  
scmonline.de  
staffbase.com



School for  
Communication and  
Management

