

Internal Communications Monitor 2020

The Status Quo of European
Internal Communication



Inhaltsverzeichnis

03	1.0 Einführung und Methodik
04	2.0 Hintergrund der Befragten
04	2.1 Alter und Geschlecht
05	2.2 Ausbildung
05	2.3 Berufserfahrung
06	2.4 Position innerhalb des Unternehmens
07	3.0 Unternehmen: Strategie und Organisation der internen Kommunikation
07	3.1 Branche
07	3.2 Unternehmensgröße
07	3.3 Standorte und Sprache
09	3.4 Organisation der internen Kommunikation
14	3.5 Budget
16	3.6 Schriftliches Konzept
18	4.0 Ziele und Herausforderungen der internen Kommunikation
18	4.1 Ziele der internen Kommunikation
20	4.2 Erfolgskontrolle
22	4.3 Herausforderungen für die interne Kommunikation
23	5.0 Kommunikationsinstrumente
23	5.1 Inhalte und Formate
25	5.2 Medien und Kanäle
27	5.3 Bedeutung der Kommunikationsinstrumente
29	6.0 Mobile interne Kommunikation
29	6.1 Stand der Verbreitung
32	6.2 Gründe für die Einführung einer Mitarbeiter-App
34	6.3 Hürden
35	7.0 Selbstverständnis der internen Kommunikation und Rolle im Unternehmen
38	8.0 Zukunft der internen Kommunikation
38	8.1 Zielsetzungen
41	8.2 Bedeutung
42	9.0 Fazit

1.0 Einführung und Methodik

Die interne Kommunikation (IK) befindet sich im stetigen Wandel. Ihre Aufgaben werden – nicht zuletzt aufgrund der Digitalisierung – immer komplexer. Gleichzeitig wächst die Bedeutung einer guten internen Kommunikation.

Viele Organisationen haben den Trend zu flexibler, mobiler Kommunikation und Zusammenarbeit sowie zum Digital Workplace erkannt. Die interne Kommunikation dient als treibende Kraft dieser Veränderungen und leistet damit einen beträchtlichen Beitrag zur Zukunfts- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Welche Rolle die interne Kommunikation in europäischen Unternehmen spielt und wie interne Kommunikation im europäischen Vergleich umgesetzt wird, haben SCM – School for Communication and Management, Staffbase und Kammann Rossi mittels der vorliegenden Studie überprüft.

Der „Internal Communications Monitor 2020“ betrachtet die Organisation der internen Kommunikation in europäischen Unternehmen, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Er beleuchtet Formate, Inhalte, Medien und Kanäle der internen Kommunikation. Befragt wurden 261 Kommunikationsexpert*innen aus ganz Europa im Zeitraum vom 14. Januar bis zum 6. April 2020. Darunter sind Leiter*innen und Mitarbeiter*innen aus Kommunikationsabteilungen, sowie weitere Mitarbeitende, die im weitesten Sinne

mit Aufgaben der internen Kommunikation innerhalb von Unternehmen und Organisationen betraut sind.

Die Studie zeigt, dass der internen Kommunikation europaweit eine große Bedeutung zukommt. Dies spiegelt sich nicht zuletzt in einem zunehmend selbstbewussten Auftreten interner Kommunikator*innen in ihrer Rolle. Diese besteht nicht mehr nur darin, als Sprachrohr der Unternehmensleitung zu fungieren. Vielmehr steht heute eine mitarbeiterzentrierte interne Kommunikation im Fokus – es geht darum, die Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken und sie zu aktiver Kommunikation zu befähigen.

Die Digitalisierung stellt die Akteur*innen der internen Kommunikation vor große Herausforderungen – und wird auch zukünftig ihre Arbeit prägen. Welche Veränderungen hinsichtlich interner Plattformen und Formate gehen mit dem digitalen Wandel einher? Wie sieht es mit der mobilen Erreichbarkeit und den gespielten Inhalten aus? Und wie transparent ist interne Kommunikation in den verschiedenen Ländern? Diese und weitere Aspekte wurden auf Basis einer Onlineumfrage untersucht.

Der „Internal Communications Monitor 2020“ beschreibt den Status quo der internen Kommunikation auf europäischer Ebene und gibt einen Überblick über das relevante Instrumentarium. Die Studie knüpft an die Trendmonitor-Reihe an, eine vergleichbare Erhebung zur Rolle der internen Kommunikation in der D-A-CH-Region.

2.0 Hintergrund der Befragten

Um die Ergebnisse der Studie einordnen zu können, ist zu Beginn ein Blick auf den Hintergrund der Befragten erforderlich. So lassen sich später konkrete Schlussfolgerungen bzgl. der Rolle der internen Kommunikation im internationalen Kontext ziehen.

2.1 Alter und Geschlecht

Unter den Studienteilnehmer*innen sind alle Generationen repräsentiert. Das Alter der Beteiligten liegt größtenteils zwischen 31 und 50 Jahren. Diese Gruppe macht insgesamt etwa 60% aus. Die Gruppe der 31 bis 40-jährigen ist mit 33,8% am stärksten vertreten. Die kleinste Gruppe ist die der über 50-jährigen mit 17,2%. **Abb. 1**

An der Studie beteiligten sich überwiegend Frauen – mit einem Anteil von rund 78%. Dies lässt darauf schließen, dass die interne Kommunikation international vorwiegend weiblich geprägt ist. Ein Ergebnis, welches sich mit den Erfahrungen aus der Trendmonitor-Reihe im D-A-CH-Raum deckt. **Abb. 2**

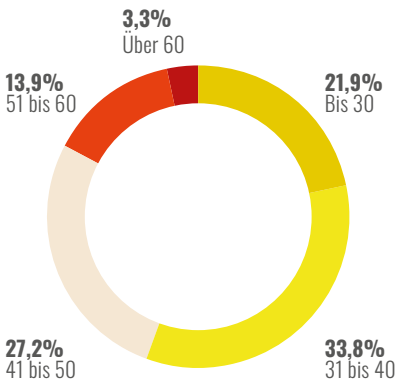


Abb. 1 Alter

* Hinweis: Summen ungleich 100% sind auf Rundungen zurückzuführen.

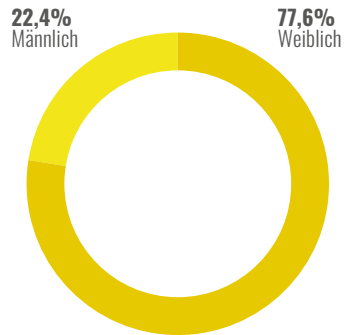


Abb. 2 Geschlecht

2.2 Ausbildung

Einer Tätigkeit in der internen Kommunikation geht häufig eine akademische Laufbahn voraus. Betrachtet man die Studienfächer der Befragten, dominieren Medien- und Kommunikationswissenschaften mit 42,4%. Einen geistes- oder sozialwissenschaftlichen Hintergrund bringen 35,8% der Studienteilnehmer*innen mit. 17,2% haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert. Auch fachfremde Bereiche wie Naturwissenschaften und Technik sind mit 5,3% vertreten. Hier bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen.

Abb. 3

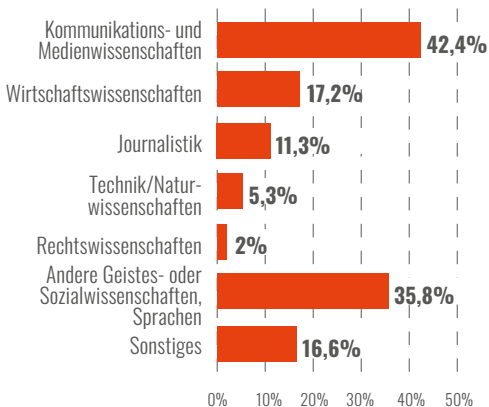


Abb. 3 Was haben Sie studiert?
(Mehrfachauswahl möglich)

2.3 Berufserfahrung

Dass Unternehmen für ihre interne Kommunikation auf erfahrene Fachkräfte setzen, schlägt sich auch in dieser Studie nieder. Mit 35% ist der Großteil der Befragten seit drei bis zehn Jahren in der internen Kommunikation tätig. Knapp 30% der Studienteilnehmer*innen arbeiten schon seit mehr als 10 Jahren in diesem Bereich, in Großbritannien & Irland sind es sogar 65,2%. Ansonsten sind hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen zu verzeichnen. Der Anteil derer, die nur wenig Berufserfahrung von bis zu einem Jahr mitbringen, ist mit 9% am geringsten. Abb. 4

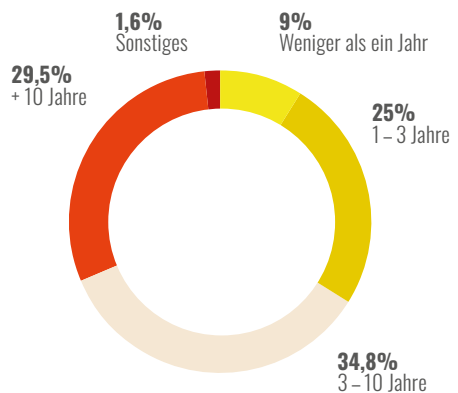


Abb. 4 Wie lange sind Sie schon in der internen Kommunikation (IK) im Allgemeinen tätig?

2.4 Position innerhalb des Unternehmens

64,7% der Studienteilnehmer*innen geben an, in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation im Bereich der internen Kommunikation tätig zu sein. 22,2% haben eine leitende Funktion in der internen Kommunikation inne, 42,5% sind Mitarbeiter*innen der internen Kommunikation. Rund 20% der Befragten arbeiten in der Abteilung Unternehmenskommunikation – entweder in leitender Funktion oder als Mitarbeitende. **Abb. 5**

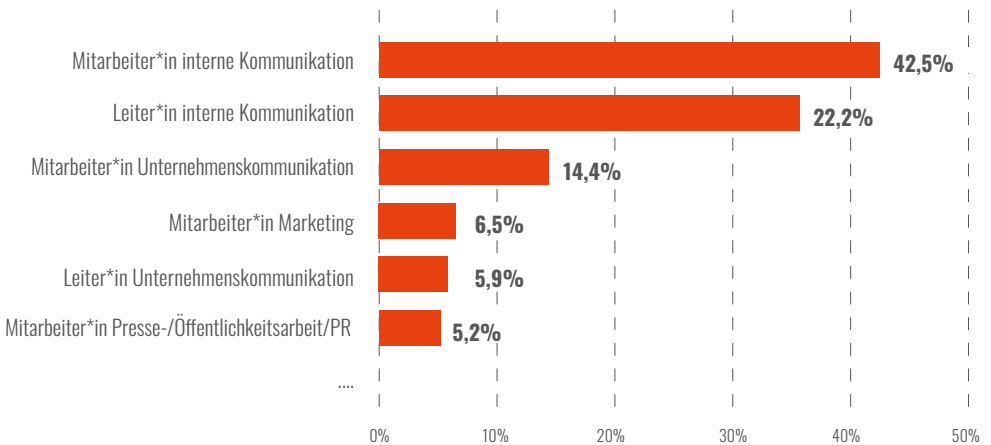


Abb. 5 Welche Position haben Sie gegenwärtig inne?

3.0 Unternehmen: Strategie und Organisation der internen Kommunikation

3.1 Branche

Der Großteil der Studienteilnehmer*innen kommt aus dem Bereich Technologie & Maschinenbau (21,6%). Ungefähr 9% der Befragten geben an, in der Bankenbranche tätig zu sein. Den dritten Platz teilen sich die Dienstleistungs- und Agenturbranche (6,5%) und die Energiebranche (6,5%), gefolgt von der Automobilbranche (5,9%). Die restlichen angegebenen Branchen liegen unter 5%. **Abb. 6**

3.2 Unternehmensgröße

Betrachtet man die Unternehmensgröße, fällt auf, dass große Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeiter*innen mit 34% in der Studie am stärksten vertreten sind. Darauf folgen kleine Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeiter*innen (28,8%) und mittelständische Unternehmen mit mehr als 500 und weniger als 2.500 Mitarbeiter*innen (18,8%). Diese Verteilung variiert leicht, je nach betrachteter Region. In Großbritannien & Irland sind kleine Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeiter*innen mit 43,5% überdurchschnittlich in der Studie vertreten. **Abb. 7**

3.3 Standorte und Sprache

Knapp die Hälfte der in der Studie repräsentierten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der D-A-CH-Region. Dort arbeitet auch ein Großteil der Befragten (44,8%). Die Headquarter der übrigen Unternehmen sind auf ganz Europa verteilt – sie sitzen in Südeuropa

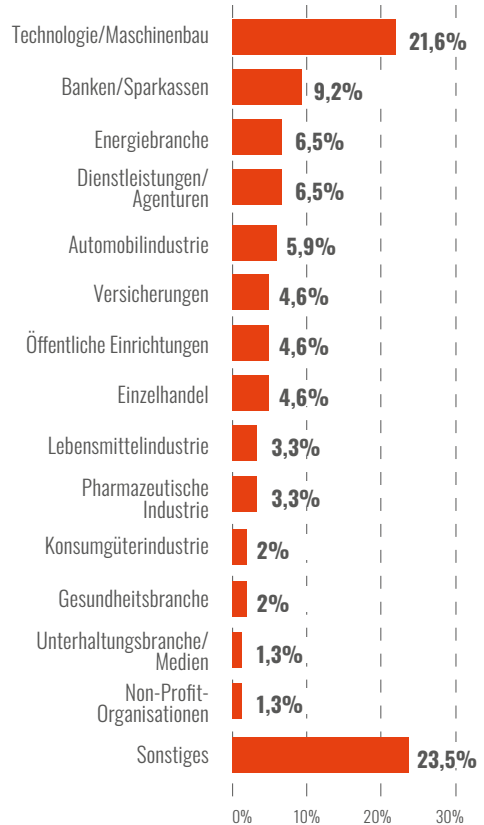


Abb. 6 In welcher Branche ist Ihre Organisation angesiedelt?

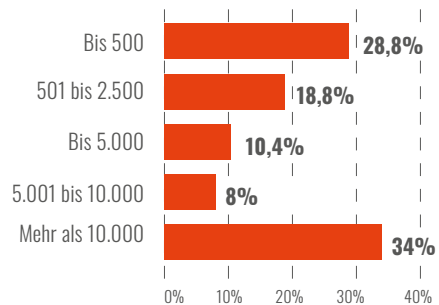


Abb. 7 Wie viele Mitarbeiter*innen hat Ihre Organisation?

(20,3%), den Benelux-Staaten und Skandinavien (zusammen 16,4%) sowie in Großbritannien & Irland (9%). 8,6% der Unternehmen haben ihren Hauptsitz außerhalb Europas. Generell arbeiten die meisten der Befragten in dem Land, in dem ihr Unternehmen auch ansässig ist. **Abb. 8**

Darüber hinaus agieren die vertretenen Unternehmen häufig international – neben der D-A-CH-Region (Deutschland 69,9%, Österreich 41,2%, Schweiz 36,6%) dominieren Großbritannien (52,3%), USA (51,6%), Italien,

Frankreich (beide 49,7%) und Spanien (47,1%). Englisch ist mit 80,1% klar die am meisten verbreitete Unternehmenssprache – auch in Unternehmen, deren Headquarter nicht im angelsächsischen Sprachraum angesiedelt sind. So gilt in rund 78% der Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum Englisch neben Deutsch als wichtigste Unternehmenssprache. Deutsch wird insgesamt in knapp der Hälfte der Unternehmen als Unternehmenssprache genutzt.

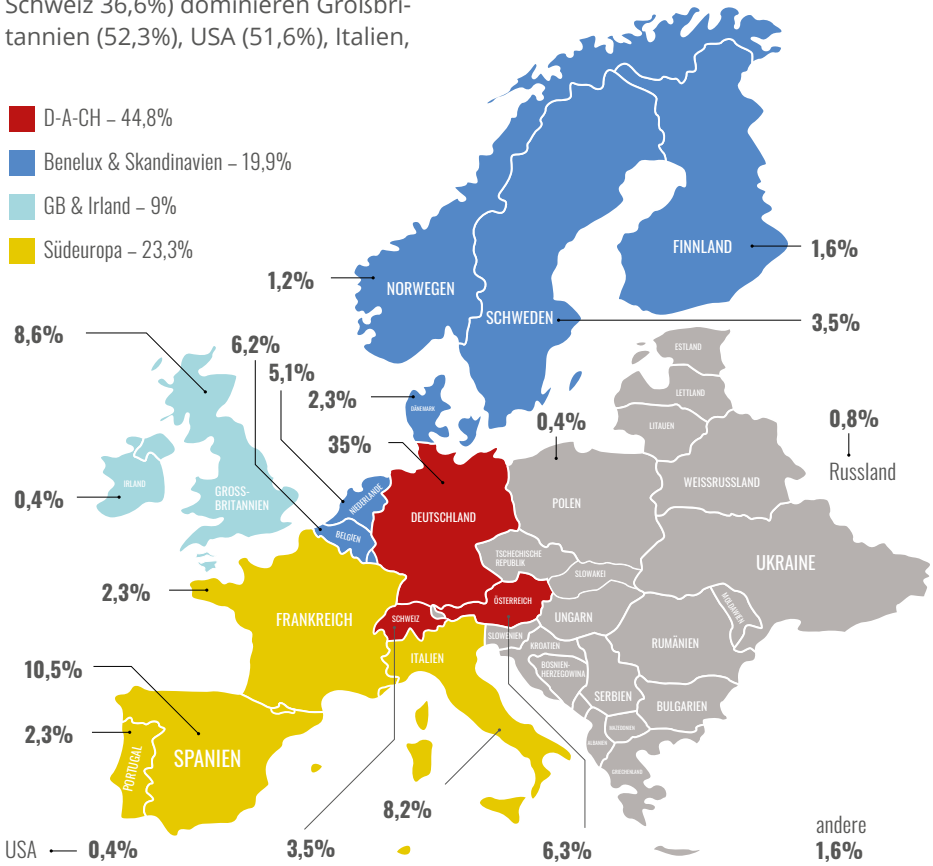


Abb. 8 In welchem Land arbeiten Sie?

Dieser hohe Wert lässt sich in erster Linie durch den großen Anteil von Unternehmen aus der D-A-CH-Region in der Studie erklären. Unternehmen, die ihr Headquarter außerhalb des deutschsprachigen Raums haben, setzen mit 14,6% tendenziell selten Deutsch als Unternehmenssprache ein – auch wenn sie in Deutschland aktiv sind. Französisch, welches in 15,2% der in der Studie vertretenen Unternehmen zum Einsatz kommt, beschränkt sich als Unternehmenssprache ebenfalls in erster Linie auf Länder desselben Sprachraums. Die Auswertung der Unternehmenssprachen legt nahe, dass in den Unternehmen häufig mehrere Sprachen im Einsatz sind. Anzunehmen ist, dass eine landesfremde Unternehmenssprache oft erst ab einer bestimmten Unternehmensebene zum Einsatz kommt, zumal es hierfür entsprechender Qualifikationen bedarf.

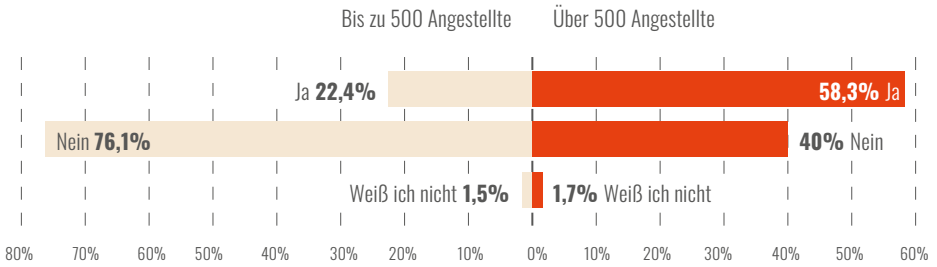
In den Ergebnissen spiegelt sich, wie verwoben die Wirtschaft vor dem Hintergrund der Globalisierung mittlerweile ist – und dass dementsprechend auch über Länder- und Sprachgrenzen hinweg kommuniziert und gearbeitet wird. Dies stellt die interne Kommunikation vor zusätzliche Herausforderungen.

3.4 Organisation der internen Kommunikation

Um Rückschlüsse auf den Stellenwert der internen Kommunikation in Europa ziehen zu können, hilft ein Blick auf die organisatorischen Strukturen innerhalb der Unternehmen. Wie ist die interne Kommunikation allgemein aufgestellt? Welche Strategien werden verfolgt? Gibt es eine eigene Abteilung?

Insgesamt ist das Verhältnis zwischen Unternehmen, die eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation haben und solchen, die keine eigene IK-Abteilung haben, nahezu ausgewogen. Da größere Unternehmen im Allgemeinen über umfassendere Organisationsstrukturen und größere finanzielle Ressourcen verfügen, ist es wenig überraschend, dass diese häufiger eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation besitzen als kleine und mittelständische Unternehmen. Während rund 60% der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen eine eigene IK-Abteilung haben, trifft dies auf nur 22,4% der kleinen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeiter*innen zu. Dennoch ist dieses Ergebnis interessant, zumal auch große, finanzstarke Unternehmen in den letzten Jahren damit begonnen haben, vermehrt themenorientiert zu arbeiten, und vor diesem Hintergrund eigenständige IK-Abteilungen aus bewussten, strategischen Erwägungen heraus mit anderen Bereichen zusammengelegt haben. Bemerkenswert ist auch das Ergebnis im Vergleich der Regionen: während in der D-A-CH-Region lediglich 35,9% der Unternehmen über eine eigene Abteilung für die interne Kommunikation verfügen, sind es in Südeuropa, also in Italien, Frankreich, Spanien und Portugal, 64,9%. **Abb. 9**

Damit einher gehen auch Unterschiede bezüglich der Definition von Kommunikationszielen. In der D-A-CH-Region werden diese zu 54,6% von der Unternehmenskommunikation festgelegt, was darauf schließen lässt, dass interne und externe Kommunikation hier



D-A-CH	Ja	35,9%
	Nein	62,3%
	Weiß ich nicht	1,9%
Benelux & Skandinavien	Ja	55,1%
	Nein	44,9%
GB & Irland	Ja	47,8%
	Nein	52,2%
Südeuropa	Ja	64,9%
	Nein	33,3%
	Weiß ich nicht	1,8%

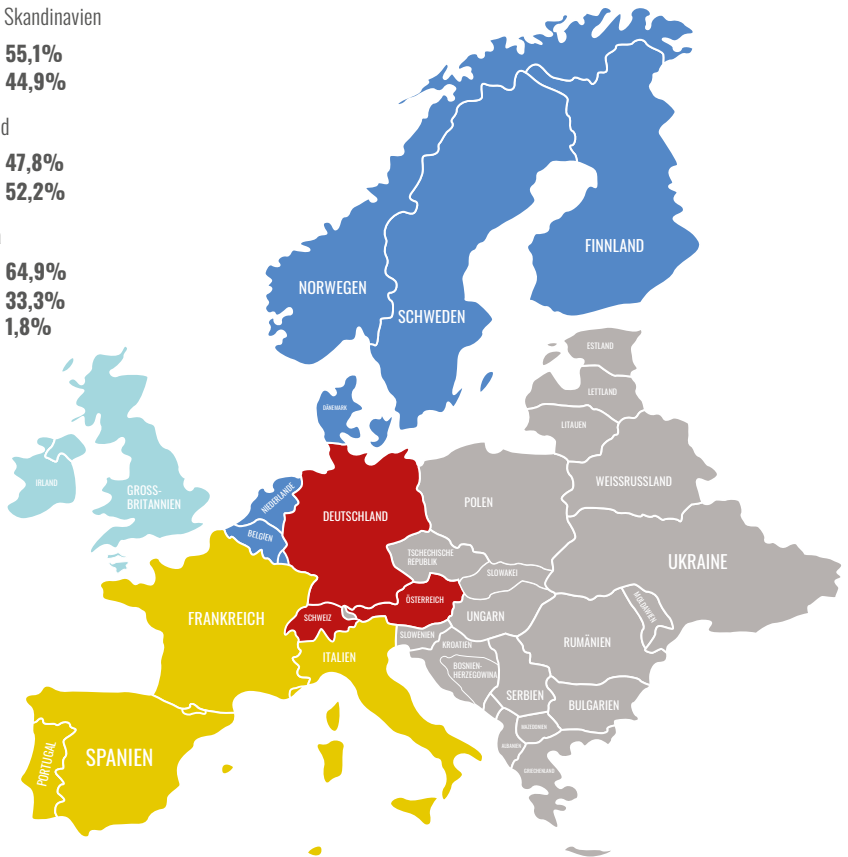


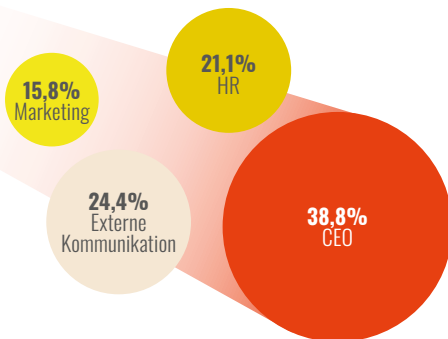
Abb. 9 Gibt es in Ihrer Organisation eine eigenständige Abteilung für die interne Kommunikation?

häufiger eng miteinander verwoben sind und eher themenorientiert gearbeitet wird. In anderen europäischen Regionen liegt die Definition der Ziele für die interne Kommunikation in erster Linie bei den Leiter*innen der IK-Abteilungen selbst – in Großbritannien & Irland, den Benelux-Staaten und Skandinavien zu rund 35%.

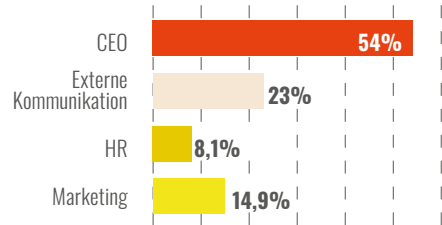
Im Durchschnitt berichtet die interne Kommunikation im Unternehmen am häufigsten direkt an den CEO (38,8%) oder die externe Kommunikation (24,4%). Diese Tendenz ist in der D-A-CH-Region besonders stark ausgeprägt. In Großbritannien, Irland und Südeuropa hingegen fällt die interne Kommunikation eher in den Bereich der Human Resources (HR). Diese Zahlen deuten ebenfalls auf signifikante regionale Unterschiede bezüglich der Organisation der internen Kommunikation innerhalb der Unternehmen hin.

Abb. 10

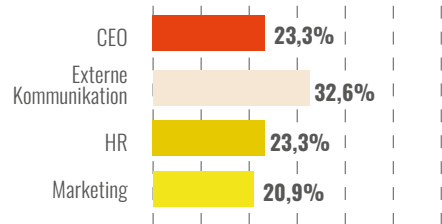
Gesamt



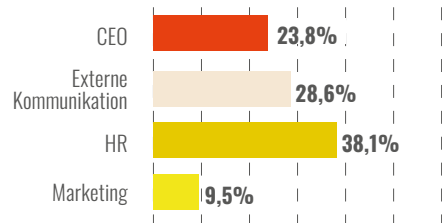
D-A-CH



Benelux & Skandinavien



GB & Irland



Südeuropa

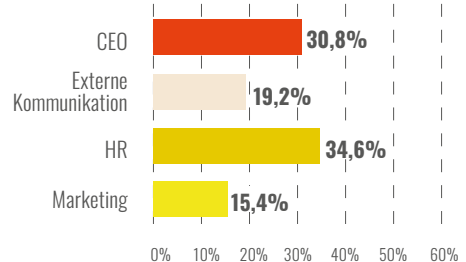


Abb. 10 An wen berichtet die IK-Abteilung?

In multinationalen Konzernen bestimmt das Mutterunternehmen tendenziell die Ausrichtung der internen Kommunikation (34,9%) oder gibt zumindest grobe Richtlinien vor (36%). Während in Großbritannien & Irland sowie Skandinavien und den Benelux-Staaten die direkte Einflussnahme überwiegt, wird bei in Frankreich, Italien, Spanien und Portugal beheimateten Unternehmen

eher auf grobe Richtlinien der Mutterunternehmen gesetzt. Dennoch arbeiten in insgesamt 29,1% der Fälle die internen Kommunikationsabteilungen autonom. Europaweit steht die interne Kommunikation im Einklang mit den Strategien der jeweiligen Organisationen und Unternehmen. 84,2% der Befragten stimmen dieser Aussage zu. **Abb. 11 & 12**

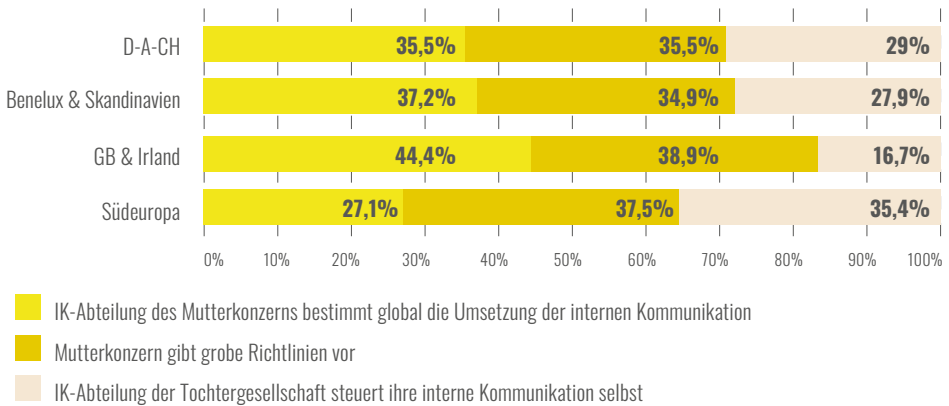


Abb. 11 In multinationalen Konzernen: Wie ist die interne Kommunikation ausgerichtet?

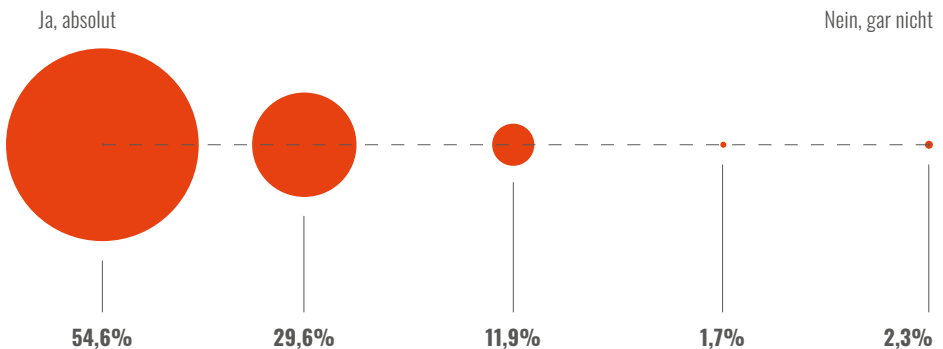


Abb. 12 Unterstützt die IK-Abteilung die strategischen Ziele der Organisation?

Besonders zufrieden zeigen sich die Befragten über alle Länder hinweg mit der Qualität der produzierten Inhalte (76,9% sehr zufrieden oder zufrieden), der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (70,9% sehr zufrieden oder zufrieden) sowie der Mitarbeiterorientierung (69,8% sehr zufrieden oder zufrieden).

Unzufriedenheit herrscht vorwiegend bezüglich der Anzahl der Mitarbeitenden (47,2% weniger zufrieden oder unzufrieden), der vorhandenen Budgets (41,7% weniger zufrieden oder unzufrieden), der Anerkennung der eigenen

Arbeit (37,9% weniger zufrieden oder unzufrieden) sowie der Zusammenarbeit mit Entscheidungsträger*innen (37,7% weniger zufrieden oder unzufrieden). Darüber hinaus sind rund 40% der Befragten auch mit der strategischen Ausrichtung unzufrieden. Diese Unzufriedenheit besteht besonders stark dort, wo die Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträger*innen als kritikwürdig eingestuft wird – in dieser Gruppe äußern sich rund 72% unzufrieden oder eher unzufrieden hinsichtlich der strategischen Ausrichtung.

Abb. 13

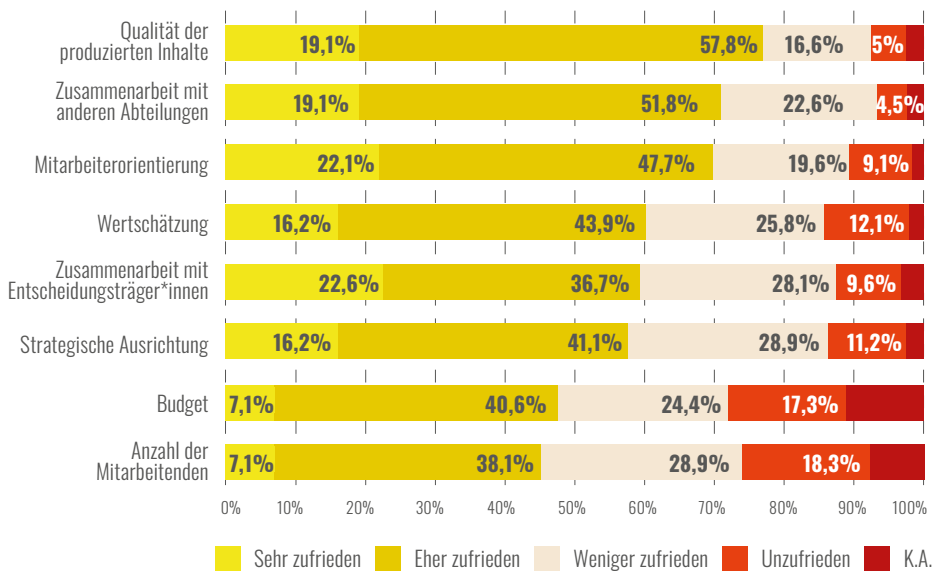


Abb. 13 Wie zufrieden sind Sie in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen mit den folgenden Punkten?

3.5 Budget

Das Budget ist auch in der internen Kommunikation ein entscheidender Faktor. Immerhin steigt mit zunehmender Komplexität des Kommunikationsalltags auch der nötige Grad an Professionalisierung der Kommunikationsverantwortlichen sowie ihrer Werkzeuge. Allerdings sind hier in der Praxis sehr unterschiedliche Tendenzen zu beobachten. Während rund einem Viertel der Befragten mehr als 100.000 € pro Jahr zur Verfügung stehen, geben 18,1% der Befragten an, mit weniger als 10.000 € auskommen zu müssen. Dieser Kontrast erklärt sich u.a. durch die Zusammensetzung der Studienteilnehmer*innen, zumal besonders große und auf der anderen Seite verhältnismäßig kleine Unternehmen stark vertreten sind. **Abb. 14**

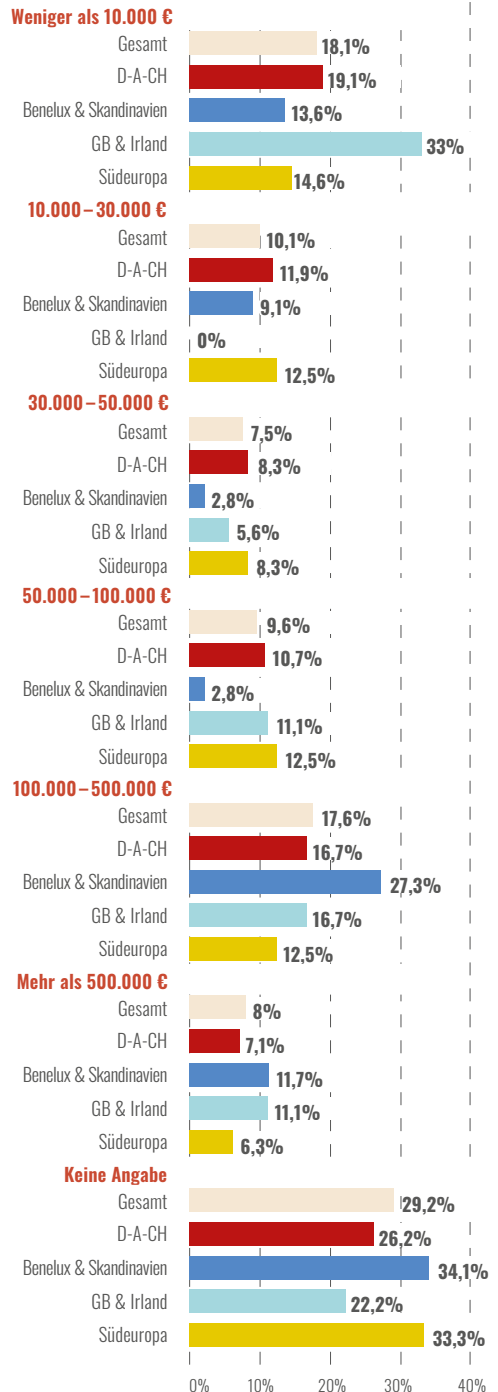


Abb. 14 Wie hoch ist das Budget für die interne Kommunikation pro Jahr?

Dass größere Unternehmen dabei in der Regel eine stärkere Finanzkraft besitzen als kleine und mittelständische Unternehmen, schlägt sich auch auf die Budgets für die interne Kommunikation nieder. So verfügt die interne Kommunikation in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen in 31,6% der Fälle über ein Budget von mehr als 100.000 € pro Jahr, in kleinen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeiter*innen nur in 6,4% der Fälle. Doch auch zwischen den Regionen zeigen sich deutliche Unterschiede. Unternehmen in den Benelux-Staaten und Skandinavien etwa können signifikant häufiger mit großen Budgets arbeiten als dies in anderen Regionen der Fall ist. Betrachtet man die Entwicklung des Budgets im Vergleich zum Vorjahr, ist diese über Unternehmensgrößen und Regionen hinweg konstant: das Budget ist hauptsächlich gleichgeblieben.

Fakt ist: Insgesamt lässt sich beobachten, dass die Unzufriedenheit mit dem zur Verfügung stehenden Budget bei jährlichen Budgets von weniger als 10.000 € größer ausfällt als im Durchschnitt (69,5% weniger zufrieden oder unzufrieden bei geringen Budgets vs. 41,7% weniger zufrieden oder unzufrieden insgesamt).

In Unternehmen, in denen Zufriedenheit bezüglich des Budgets herrscht, ist man auch insgesamt zufriedener als der Durchschnitt – besonders dann, wenn es um die Mitarbeiterorientierung und die Qualität der produzierten Inhalte geht. Dies lässt darauf schließen, dass die Qualität und die Durchschlagkraft der internen Kommunikation nicht unerheblich vom eingesetzten Budget abhängen. Ein hohes Budget erleichtert Kommunikator*innen ihre Arbeit und ist wichtige Grundlage für eine erfolgreiche interne Kommunikation.

3.6 Schriftliches Konzept

Ein weiterer Punkt, der für die Durchschlagskraft sowie den Erfolg der internen Kommunikation entscheidend ist, ist die Arbeit anhand eines durchdachten, schriftlich festgehaltenen Konzepts. Auf dieser Basis kann interne Kommunikation ergebnisorientiert und effizient erfolgen. Je unübersichtlicher und komplexer der Sachverhalt und die damit verbundenen Aspekte, desto wichtiger ist eine professionelle Konzeption. Die besondere Bedeutung eines Konzepts sehen auch die Befragten: Insgesamt 93,1% schätzen ein Konzept als wichtig bis sehr wichtig ein, davon sogar mehr als die Hälfte als sehr wichtig.

Dennoch besitzen lediglich 27,2% ein umfassendes schriftliches Konzept für ihre Arbeit. Knapp die Hälfte der Befragten arbeiten zumindest auf Basis grundlegender Richtlinien. Rund 20% geben an, dass es für ein schriftliches Konzept an Zeit oder Geld mangelt. Diese Tendenz ist regionsübergreifend zu beobachten und zeigte sich bereits seit knapp zehn Jahren immer wieder in verschiedensten Studien der SCM im deutschsprachigen Raum. Sie zieht sich durch große Unternehmen ebenso wie durch kleine und mittelständische Unternehmen. **Abb. 15 & 16**

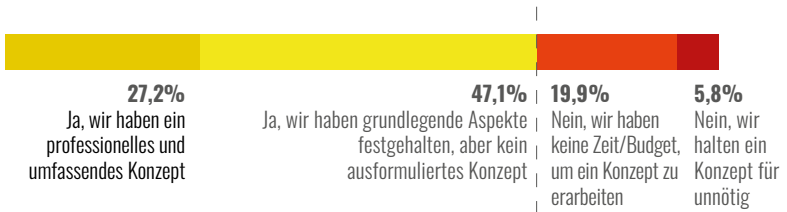


Abb. 15 Gibt es in Ihrer Organisation ein schriftlich fixiertes Konzept für die interne Kommunikation?

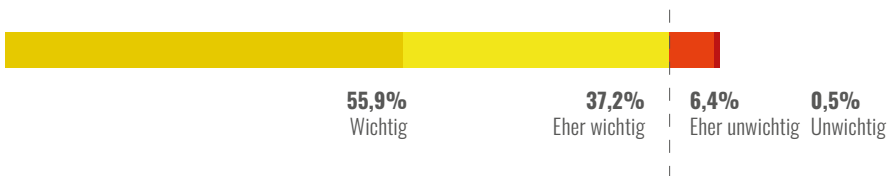


Abb. 16 Welche Bedeutung besitzt ein Konzept Ihrer persönlichen Meinung nach?

Wichtiger Bestandteil eines Konzepts sind klar definierte Ziele, auf deren Grundlage letztlich auch der Grad der Zielerreichung überprüft werden kann. Doch wer arbeitet in der Praxis anhand klar definierter Ziele? Rund 70% aller Befragten schätzen ihre Kommunikationsziele als eher oder sehr klar definiert ein. Während diese Tendenz in Frankreich, Italien, Spanien und Portugal besonders stark ausgeprägt ist (dort vertreten 87,5% diese Auffassung), schlagen Großbritannien & Irland eine andere Richtung ein: für die Hälfte der Befragten sind die Kommunikationsziele hier eher unklar definiert.

Befragte, die weder nach einem schriftlichen Konzept noch nach grundlegenden Richtlinien arbeiten, sehen die Ziele der internen Kommunikation erwartungsgemäß weniger klar definiert. In dieser Gruppe geben 58,2% an, dass die Ziele in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation eher unklar oder sehr unklar definiert sind. In Unternehmen, in denen man sich zufrieden zeigt mit dem zur Verfügung stehenden Budget, werden Ziele tendenziell als sehr oder eher klar definiert wahrgenommen.

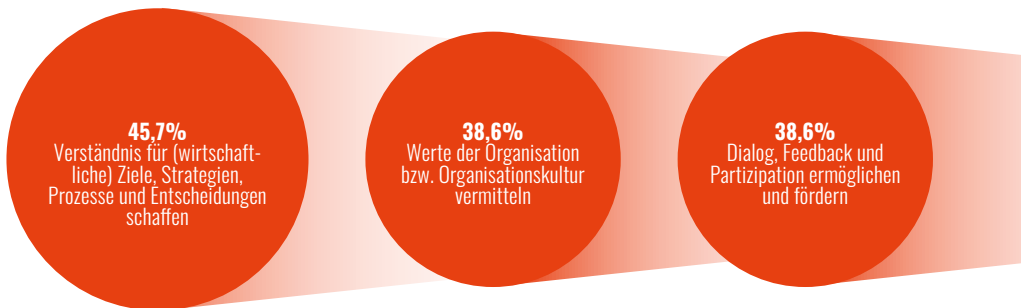
4.0 Ziele und Herausforderungen der internen Kommunikation

4.1 Ziele der internen Kommunikation

Als wichtigstes Ziel der internen Kommunikation nennen 45,7% aller Befragten eine Erhöhung des Verständnisses für Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen bei den Mitarbeiter*innen. Den zweiten Platz teilen sich die Vermittlung von Werten der Organisation, bzw. der Organisationskultur und die Ermöglichung von Dialog und Feedback mit jeweils 38,6%. Auch die Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen und der Mitarbeiterbindung (31,5%) sowie das Unterstützen

von Wissenstransfer (27,7%) und Führungskommunikation (26,6%) stehen recht weit oben auf der Agenda der internen Kommunikation. Das Fördern von Kollaboration hingegen begreifen nur knapp 15% der Befragten als wesentliches Ziel ihrer Arbeit, Corporate Identity und Corporate Design in der Organisation zu etablieren sogar nur rund 10%. Dieser Trend zieht sich durch ganz Europa. Abweichungen zeigen sich lediglich in Großbritannien & Irland. Hier schneiden die Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie der Mitarbeiterbindung und die Förderung von Wissenstransfer mit jeweils rund 14% am Schwächsten ab.

Abb. 17



31,5%	Identifikation und Mitarbeiterbindung fördern
27,7%	Wissenstransfer fördern
26,6%	Führungskräfte bei der Kommunikation mit Mitarbeitenden unterstützen
24,5%	Mitarbeitende zu Botschafter*innen der Organisation machen
22,8%	Wertschätzung ausdrücken und Motivation steigern
14,7%	Kollaboration fördern
10,3%	Corporate Identity und Corporate Design in der Organisation etablieren und/oder fördern

Abb. 17 Welche Ziele verfolgen Sie derzeit vorrangig in der internen Kommunikation? (max. 3 Auswahlmöglichkeiten)

In großen Unternehmen liegt das Hauptaugenmerk auf dem Schaffen von Verständnis für die Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen des Unternehmens bei den Mitarbeitenden (52,1%) sowie auf der Vermittlung von Werten der Organisation, bzw. der Organisationskultur (42,1%). Kleine und mittelständische Unternehmen wollen vorwiegend Dialog und Partizipation anregen (46,3%) sowie Identifikation und Mitarbeiterbindung stärken (34,2%).

Je größer das Unternehmen, desto stärker rücken demnach Aspekte in den Fokus, die den Mitarbeitenden Orientierung bieten und Verständnis für die

eigene Rolle im Unternehmen schaffen. In kleineren Unternehmen wird tendenziell mehr Wert auf Mitarbeiterbindung und Identifikation gelegt.

Allgemein werden die Stärkung der Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeitenden sowie das Schaffen von Verständnis für das große Ganze als Kernaufgaben der internen Kommunikation gesehen. Mitarbeiter*innen sollen zu Eigeninitiative und aktiver Kommunikation ermuntert und befähigt werden. Dieser Trend ergibt sich analog auch aus den Ergebnissen unserer deutschsprachigen Trendmonitor-Reihe. **Abb. 18**

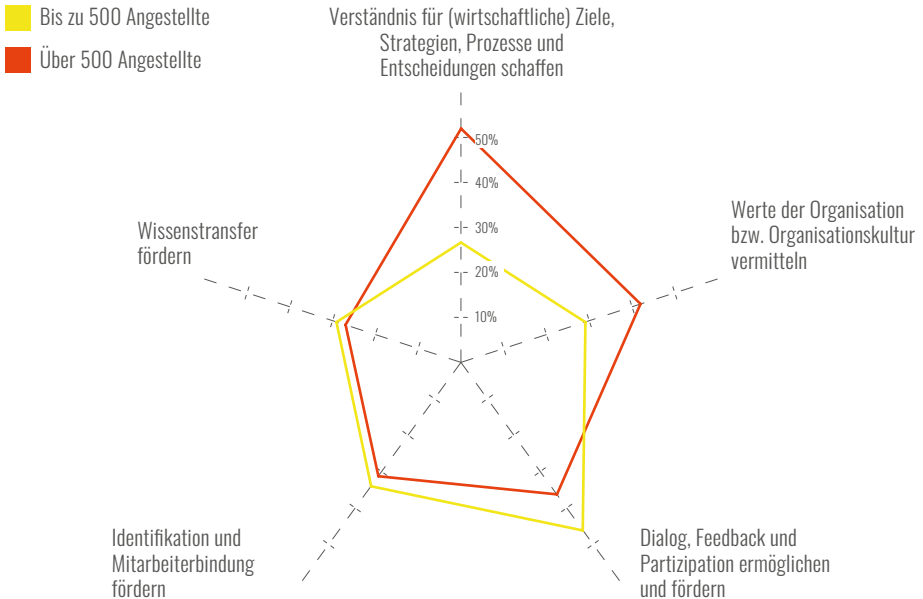


Abb. 18 Welche Ziele verfolgen Sie derzeit vorrangig in der internen Kommunikation? (Top 5 aus Abb. 17)

4.2 Erfolgskontrolle

Ob die gesetzten Ziele erreicht wurden, messen insgesamt 46% der Unternehmen. Für 45,4% ist dies nicht der Fall. Besonders in der D-A-CH-Region mangelt es häufig an Erfolgskontrolle, diese gibt es hier lediglich in 35,9% der Fälle. Somit ergibt sich für den D-A-CH-Raum eine ähnliche Tendenz wie bereits im deutschsprachigen „Trendmonitor Interne Kommunikation 2019“ – dort erfolgte in rund 31% der Fälle eine Erfolgskontrolle. Interessant ist auch ein Blick nach Südeuropa – während die Erfolgsmessung in Italien (68,8%) und Spanien (60%) einen sehr hohen Stellenwert hat, geben in Frankreich nur knapp 17% der Befragten an, dass das Erreichen der gesetzten Ziele in ihrem Unternehmen überprüft wird. **Abb. 19**

Wird eine Erfolgskontrolle durchgeführt, wird diese insgesamt auch zu rund 61% als effektiv oder sehr effektiv eingeschätzt. Wo dies nicht der Fall ist, halten immer noch 54,6% eine Erfolgsmessung prinzipiell für effektiv oder

sehr effektiv. Die Diskrepanz zwischen Bewertung und Durchführung einer Erfolgsmessung für die interne Kommunikation ist nicht neu: Zuletzt ließ sich in der deutschsprachigen Trendmonitor-Reihe immer wieder beobachten, dass die meisten Befragten die Effektivität der Erfolgsmessung nicht bezweifeln, ein solches Instrument aber zu weiten Teilen nicht zum Einsatz bringen. Fragt man in den Unternehmen, die kein Kommunikationscontrolling durchführen, nach dem Grund, geben 47,4% mangelnde Ressourcen an. Rund 30% der Befragten haben schlichtweg kein Interesse an einer Erfolgsmessung.

Insgesamt stehen bei der Erfolgskontrolle folgende Aspekte im Vordergrund:

- > Welche Inhalte sind am relevantesten für die Mitarbeiter*innen? (75,3%)
- > Welche Kanäle sind bei den Mitarbeiter*innen am beliebtesten? (63,6%)
- > Erhalten und verstehen die Mitarbeiter*innen die Inhalte? (57,1%)

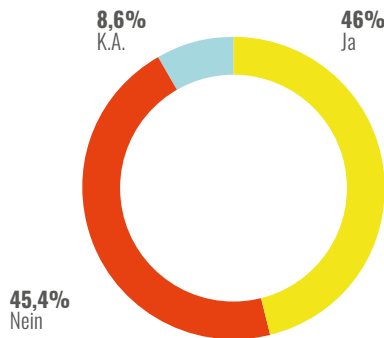


Abb. 19 Gibt es eine Kontrolle, ob die Ziele der internen Kommunikation erreicht wurden?

In der D-A-CH-Region sind die ersten beiden Aspekte besonders stark ausgeprägt (81,5% bzw. 70,4%). Während hier also hauptsächlich quantitative Größen wie etwa Klickzahlen gemessen werden, greift man in Großbritannien und Irland vorwiegend auf qualitative Kennzahlen zurück. Dort, wo in Großbritannien & Irland eine Erfolgsmessung durchgeführt wird, wird immer auch das Verständnis der transportierten

Inhalte auf Seiten der Mitarbeitenden erhoben. In den Benelux-Staaten und Skandinavien hat dieser qualitative Aspekt ebenfalls eine große Bedeutung (76,5%). In den südeuropäischen Ländern Frankreich, Italien, Spanien und Portugal wird noch vor der Relevanz und dem Verständnis (jeweils 58,3%) die Zugänglichkeit der Inhalte für die Mitarbeitenden gemessen (66,7%).

Abb. 20

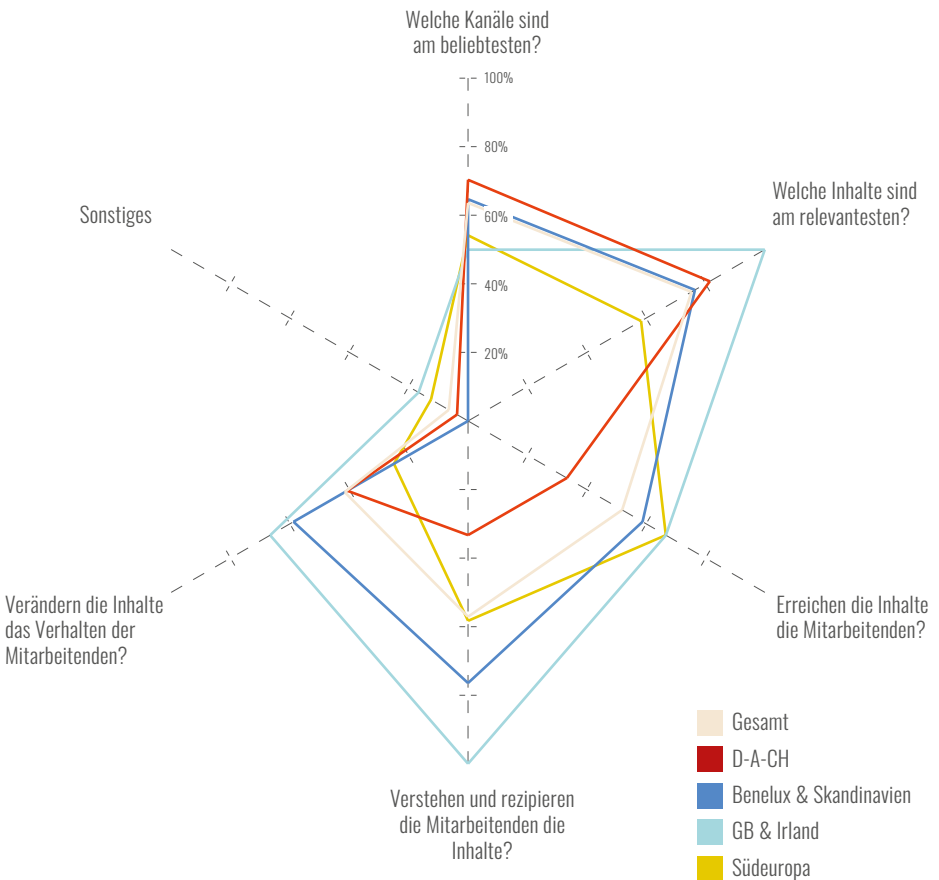


Abb. 20 Was wird zur Erfolgskontrolle der internen Kommunikation erfasst? (Mehrfachauswahl möglich)

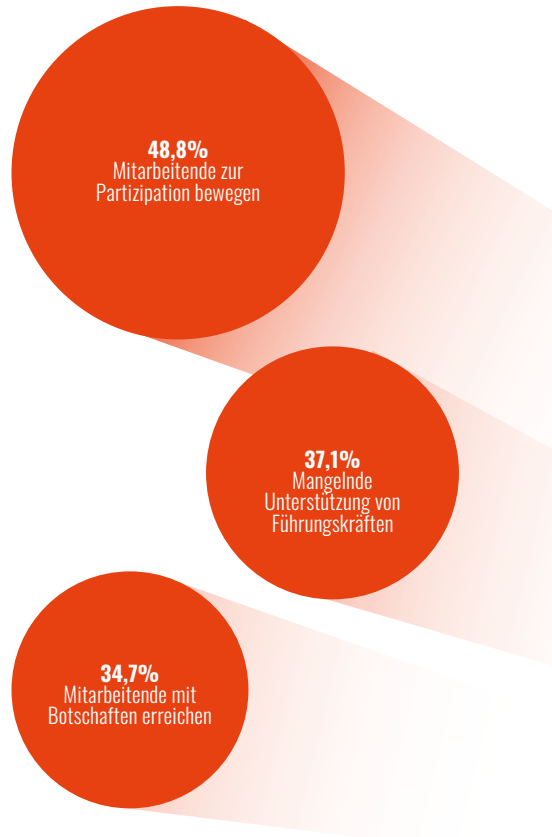
4.3 Herausforderungen für die interne Kommunikation

Rund die Hälfte der Befragten sieht die größte Herausforderung für die interne Kommunikation darin, die Mitarbeitenden zu Partizipation zu bewegen. Mangelnde Unterstützung durch das Management geben rund 37% als große Herausforderung an, Mitarbeitende zu erreichen rund 35%.

Vorangegangene Studien im D-A-CH-Raum zeichnen ein ähnliches Bild. In den Herausforderungen spiegeln sich auch die in Abschnitt 3.1 genannten Ziele, die im Wesentlichen darauf abstellen, die interne Kommunikation zunehmend mitarbeiterzentriert zu gestalten und die Mitarbeiter*innen zu eigenverantwortlichem Verhalten im Sinne der Organisation zu befähigen.

Prinzipiell lassen sich die genannten Herausforderungen in zwei Bereiche zerlegen: Zum einen bestehen Herausforderungen, die ganz direkt das Erreichen der skizzierten Zielsetzungen betreffen. Zum anderen lassen sich auf Basis unserer Studie Herausforderungen identifizieren, die eher organisatorischer Natur sind und Kommunikator*innen zusätzlich den komplexer werdenden Kommunikationsalltag erschweren. So werden fehlender Support von Führungskräften, knappe zeitliche und personelle Ressourcen sowie technische Hürden in nicht wenigen Fällen ebenfalls als große Herausforderungen für die interne Kommunikation angesehen. Diese Aspekte ließen sich lösen, wenn Verantwortliche der internen Kommunikation mehr

Unterstützung bekämen bzw. sich ein größeres Verständnis für die Relevanz ihrer Arbeit entwickelte. **Abb. 21**



31,8%	Knappe personelle Ressourcen
29,4%	Knappe zeitliche Ressourcen
24,7%	Kreative und professionelle Inhalte erstellen
22,5%	Relevante Inhalte identifizieren
21,2%	Technische Hürden
10%	Sonstige

Abb. 21 Was sind Ihre drei größten Herausforderungen für die interne Kommunikation? (max. 3 Antwortmöglichkeiten)

5.0 Kommunikationsinstrumente

5.1 Inhalte und Formate

Fragt man nach den Inhalten, die im Rahmen der internen Kommunikation gespielt werden, werden insgesamt am häufigsten strategische Themen genannt (85,5%). Den zweiten Platz belegen Change Themen (80,5%), dicht gefolgt von HR Themen (79,9%). Dieser Trend zieht sich durch ganz Europa. Darüber hinaus kommt in Großbritannien & Irland sowie der D-A-CH-Region Inhalten rund um die Mitarbeitenden mit knapp 82% bzw. 76,4% ebenfalls eine erhebliche Bedeutung zu. In den Benelux-Staaten & Skandinavien (72,2%) und den südeuropäischen Ländern (70,3%) hingegen überwiegen Innovationsthemen.

Generell befasst sich die interne Kommunikation mit einem breiten Spektrum an Inhalten, wobei die Schwerpunktsetzung zwischen den Regionen nur leicht variiert. **Abb. 22**

Die Inhalte werden am häufigsten in aktuellen Nachrichten (85,6%) und Interviews (67,5%) verpackt. Darüber hinaus nennt die Hälfte der Befragten Vorstandsmitteilungen. Während in Großbritannien & Irland, den Benelux-Staaten und Skandinavien zudem die Nachricht eine besonders große Rolle einnimmt (58,3% bzw. 57,1%), setzt man in der D-A-CH-Region vor allem auch auf Portraits (55,6%). In Frankreich, Italien, Spanien und Portugal werden stärker als im Durchschnitt bzw. in anderen Regionen Infografiken und Checklisten (54,1%) eingesetzt.

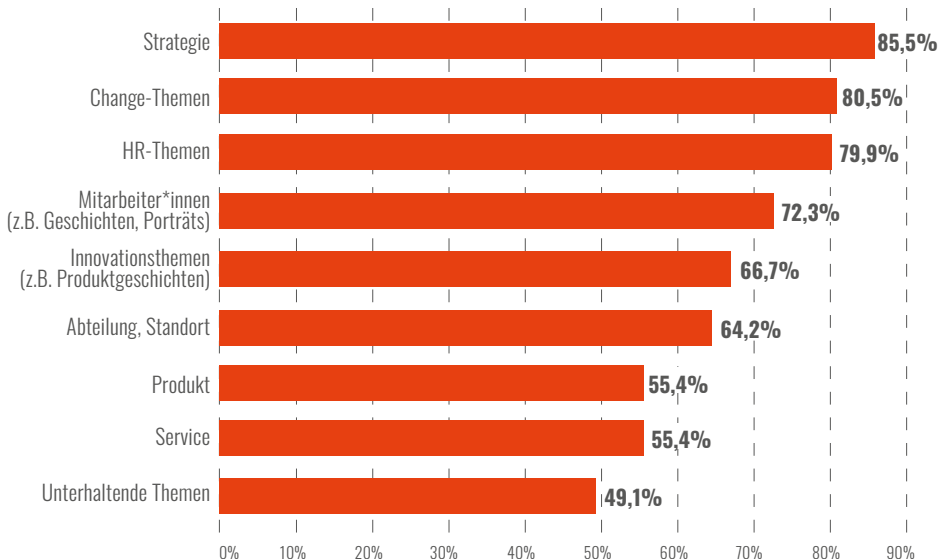


Abb. 22 Welche Aspekte werden in der internen Kommunikation thematisiert? (Mehrfachauswahl möglich)

Generell kommen oft auch Formate zum Einsatz, die Einordnungen und inhaltlichen Tiefgang ermöglichen, wie etwa Storytelling (43,8%), Hintergrund- und Projektberichte (39,4%) und Themenspecials (37,5%). Allgemein lässt sich sagen, dass die Formatvielfalt der redaktionellen internen Kommunikation wächst und dabei zunehmend auch

innovative digitale Formate wie etwa Slideshows und Podcasts umfasst. Der unangefochtene erste Platz unter den Formaten für aktuelle Nachrichten unterstreicht die enorme Bedeutung von aktuellen Inhalten und Schnelligkeit in der internen Kommunikation – gerade heute im digitalen Zeitalter.

Abb. 23

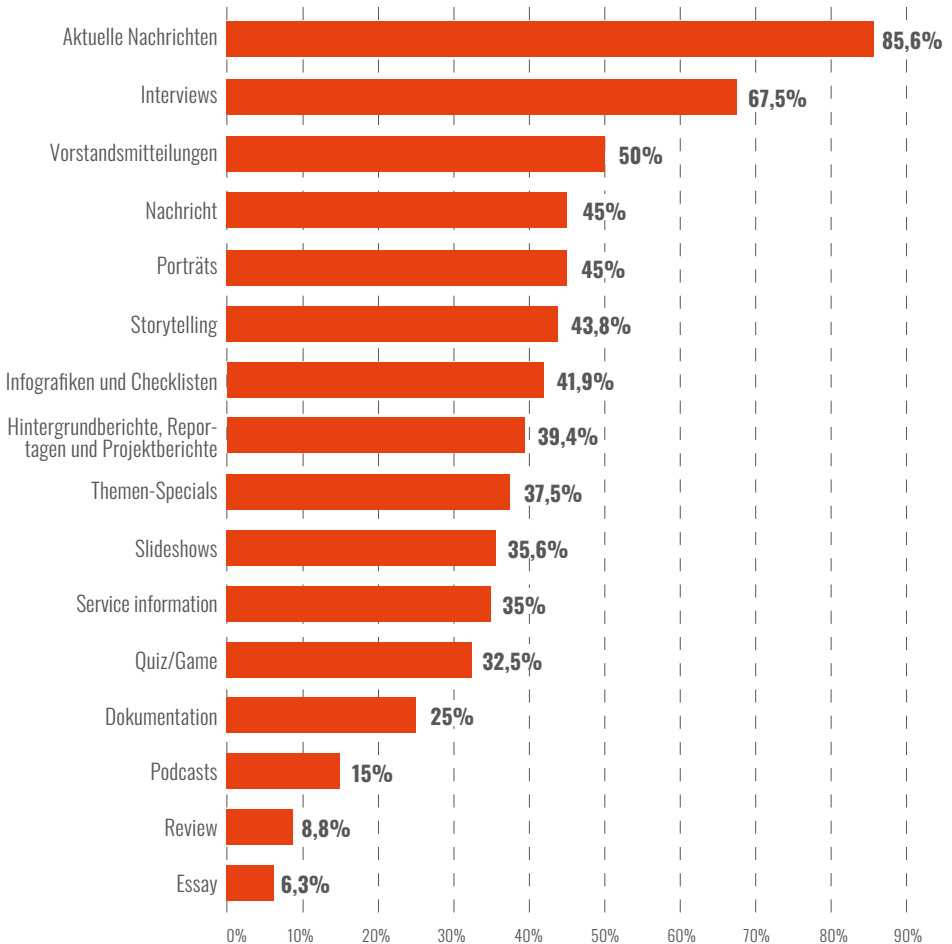


Abb. 23 Über welche Formate werden die Themen gespielt? (Mehrfachauswahl möglich)

5.2 Medien und Kanäle

Vorab: Rund 99% aller Befragten betrachten den digitalen Wandel als wichtiges Thema für die interne Kommunikation. Rund 61% davon beschäftigen sich bereits sehr stark damit. 38% fangen jedoch gerade erst an, den digitalen Wandel innerhalb des Unternehmens voranzutreiben, bzw. zu leben. Dieser Trend zeigt sich europaweit, lediglich in Großbritannien & Irland sind 8,3% der Befragten der Meinung, die digitale Transformation sei überbewertet.

Vor diesem Hintergrund erklärt sich die Tatsache, dass die interne Kommunikation auch mit ihren Medien und Kanälen zunehmend im digitalen Bereich unterwegs ist. Einige dieser digitalen Kanäle sind heute schon nicht mehr wegzudenken aus dem Kanal-Portfolio der internen Kommunikation. Andere entwickeln sich aktuell zu großen Trends für die Zukunft der internen Kommunikation. **Abb. 30**

Der über alle Befragten hinweg am häufigsten genutzte Kanal der internen Kommunikation ist insgesamt die Mitarbeiterversammlung (90,1%), gefolgt vom Intranet (87,3%) und dem persönlichen Gespräch (82,4%). Mit 68% liegt Office 365 an vierter Stelle, vor dem Social Intranet (59,6%) und dem klassischen Newsletter (57,9%).

Während große Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen am häufigsten auf das Intranet zurückgreifen (93,3%) und annähernd genauso häufig Mitarbeiterversammlungen abhalten (91,7%), dominiert in kleinen Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeiter*innen noch immer das persönliche Gespräch (90,6%), ebenfalls gefolgt von der Mitarbeiterversammlung (83,3%). Trotz der immer weiter voranschreitenden Digitalisierung ist der persönliche Austausch demnach weiterhin ein fester und wichtiger Bestandteil für die interne Kommunikation.

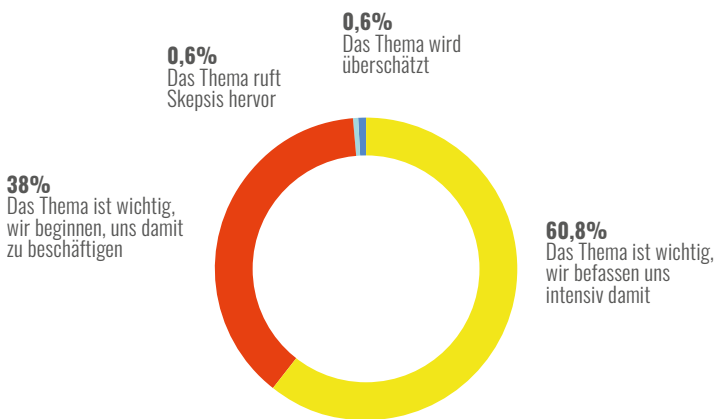


Abb. 24 Wie ist Ihre persönliche Einstellung zum Thema Digitale Transformation?

Nicht ohne Grund liegt er auch in großen Unternehmen mit 80,8% an dritter Stelle und ist stets das Instrument der Wahl, wenn es um besonders wichtige Themen geht. In Zeiten der Corona-Krise wird der persönliche Kontakt dennoch zwangsläufig in den Hintergrund treten müssen. Es bleibt abzuwarten, ob und wie die Qualitäten des persönlichen Gesprächs zukünftig durch digitale Kanäle aufgefangen werden können.

Interessant: Das einstmals omnipräsente Mitarbeitermagazin ist in seiner Print-Variante nur noch verhältnismäßig selten im Einsatz – knapp ein Drittel gibt an, eine gedruckte Mitarbeiterzeitung im Einsatz zu haben und über 20% der Befragten erklären, ein ehemals vorhandenes gedrucktes Mitarbeitermagazin abgeschafft zu haben. Die digitale Version wird immerhin noch in gut der Hälfte der Fälle als Medium der internen Kommunikation genutzt.

In den Benelux-Staaten und Skandinavien ist die Nutzung eines Intranets überdurchschnittlich ausgeprägt – hier geben alle Befragten an, ein Intranet zur Verfügung zu haben. In Großbritannien & Irland wiederum stützt man sich eher auf interne soziale Medien (75%).

Fragt man nach den Kanälen, die zukünftig für die Nutzung in der internen Kommunikation geplant sind, zeichnen sich mehrere Tendenzen ab: am häufigsten sind dies Podcasts, die in 15,1% der Fälle neu eingeführt werden sollen. Außerdem stehen auch Mitarbeiter-Apps (14,2%), künstliche Intelligenz (13,1%), interne soziale Medien (12,8%) und Social Intranets (12,3%) hoch im Kurs. Auch Microsofts Office 365 verzeichnet – trotz seiner bereits starken Verbreitung – mit 10% einen bemerkenswert hohen Wert geplanter Neueinführungen. Dahinter rangieren Digital Signage mit 8,3% und digitale Mitarbeiterzeitschriften mit 6,6%. **Abb. 25 & 26**

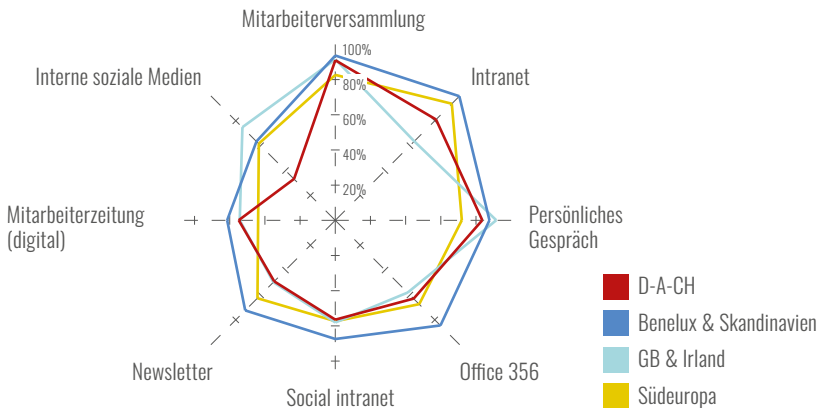


Abb. 25 Nutzung von Medien bzw. Kanälen der internen Kommunikation (Top 8 aus Abb. 26)

5.3 Bedeutung der Kommunikationsinstrumente

Der Medieneinsatz in der Praxis spiegelt sich auch in der Bedeutung, die den verschiedenen Kommunikationskanälen zugeschrieben wird. So erachten knapp 76% aller Befragten Mitarbeiterversammlungen als sehr wichtig, das persönliche Gespräch sogar rund 80%. Das Intranet sehen 65,1% der Befragten als sehr wichtiges Kommunikationsinstrument. Fassen wir die Angaben für wichtig und eher wichtig zusammen, ergeben sich für alle drei genannten Kanäle sogar Werte um die 90% oder höher. In den Benelux-Staaten und Skandinavien, wo die Intranet-Nutzung besonders stark ausgeprägt zu sein scheint, ist auch die Bedeutung, die diesem Kommunikationskanal beigemessen wird, überdurchschnittlich hoch – 76,5% der Befragten schätzen das Intranet hier als sehr wichtig ein.

Darüber hinaus macht die vorliegende Studie im Allgemeinen deutlich, dass Mitarbeiter-Apps in der internen Kommunikation eine immer größere Rolle spielen. Unabhängig davon, ob diese im Unternehmen bereits im Einsatz sind, schätzen über 81% aller Befragten Mitarbeiter-Apps als wichtig oder sehr wichtig ein. Damit bestätigt sich erneut ein zentrales Ergebnis aus der letzten Ausgabe unserer deutschsprachigen Trendmonitor-Reihe. Hinsichtlich der beigemessenen Bedeutung bewegen sich Social-Intranet-Lösungen (81% wichtig oder eher wichtig), interne soziale Medien (76,9% wichtig oder eher wichtig) und Office 365 (71,9% wichtig oder eher wichtig) in einer ähnlichen Größenordnung wie Mitarbeiter-Apps.

Abb. 26

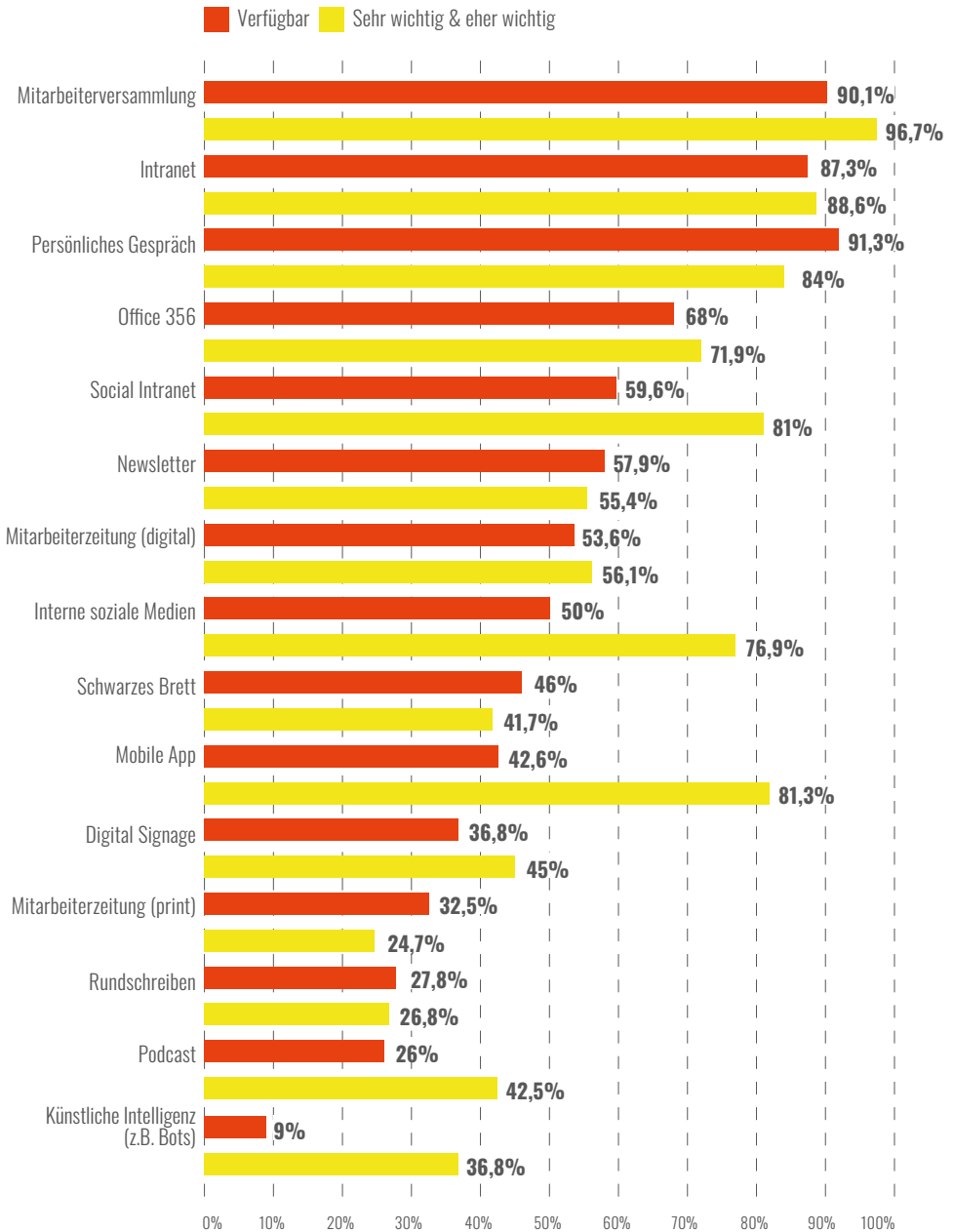


Abb. 26 Aktuelle Nutzung von Medien bzw. Kanälen der internen Kommunikation und ihre Bedeutung

6. Mobile interne Kommunikation

6.1 Stand der Verbreitung

Je dynamischer und mobiler die Arbeitswelt angesichts des digitalen Wandels wird, desto stärker rücken für die interne Kommunikation mobile digitale Kommunikationslösungen in den Fokus. Rund 85% aller Befragten glauben, Mitarbeitende durch mobile Lösungen besser erreichen zu können.

Fragt man, welche Medien und Kanäle bereits zur mobilen Nutzung zur Verfügung stehen, zeichnen sich die folgenden Tendenzen ab: Intranets (57,2%) und Kollaborations-Tools (52,6%) sind am häufigsten auch mobil erreichbar. Chats oder ähnliche Dialog- und Feedback-Tools sind hingegen nur in 36,8% der Fälle auf mobilen Endgeräten nutzbar – durchaus erstaunlich, denkt man an die private Nutzung von WhatsApp und Co., die kaum mehr aus der heutigen Kommunikation wegzudenken sind. Häufig mobil angebunden sind zudem auch Mitarbeiter-Verzeichnisse (31,6%) und Newsletter (29,6%), gefolgt von Tools für den Wissenstransfer (21,7%) und digitalen Mitarbeiterzeitungen (21,1%). Der Anteil derer, die überhaupt keine mobil angebundenen Kanäle für die interne Kommunikation besitzen, ist mit 18,4% erschreckend hoch.

Abb. 27

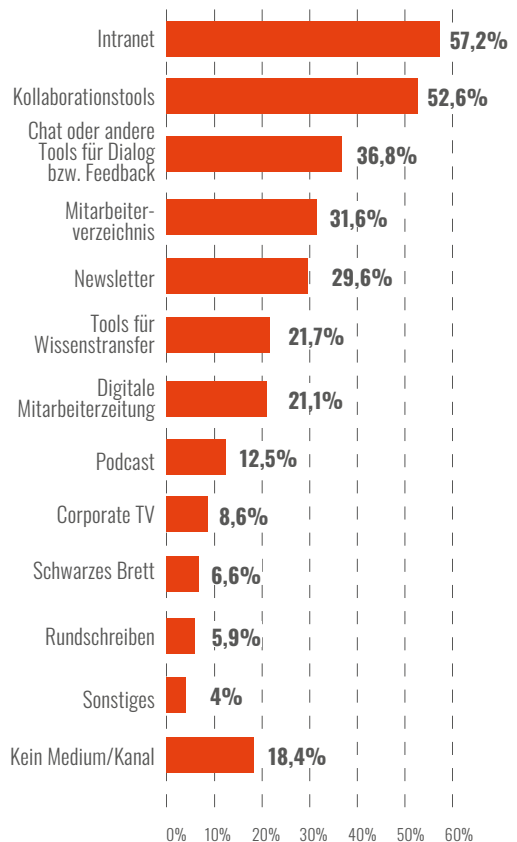


Abb. 27 Welche Medien bzw. Kanäle sind bereits mobil erreichbar? (Mehrfachauswahl möglich)

Während große Unternehmen am häufigsten auf einen mobilen Intranet-Zugang setzen (60,3%), dominiert in kleinen und mittleren Unternehmen die mobile Anbindung von Kollaborations-Tools (58,1%). Überdurchschnittlich ausgeprägt ist die mobile Nutzung interner Kommunikationslösungen in den Benelux-Staaten und Skandinavien, dort steht knapp 69% der Befragten

ein mobiles Intranet zur Verfügung und knapp 66% können mit mobilen Kollaborations-Tools arbeiten. Die südeuropäischen Länder Frankreich, Italien, Spanien und Portugal (Intranet: 48,6%, Kollaborations-Tools: 42,9%) sowie die D-A-CH-Region (Intranet: 54,4%, Kollaborations-Tools: 52,9%) hinken vergleichsweise hinterher.

Abb. 28

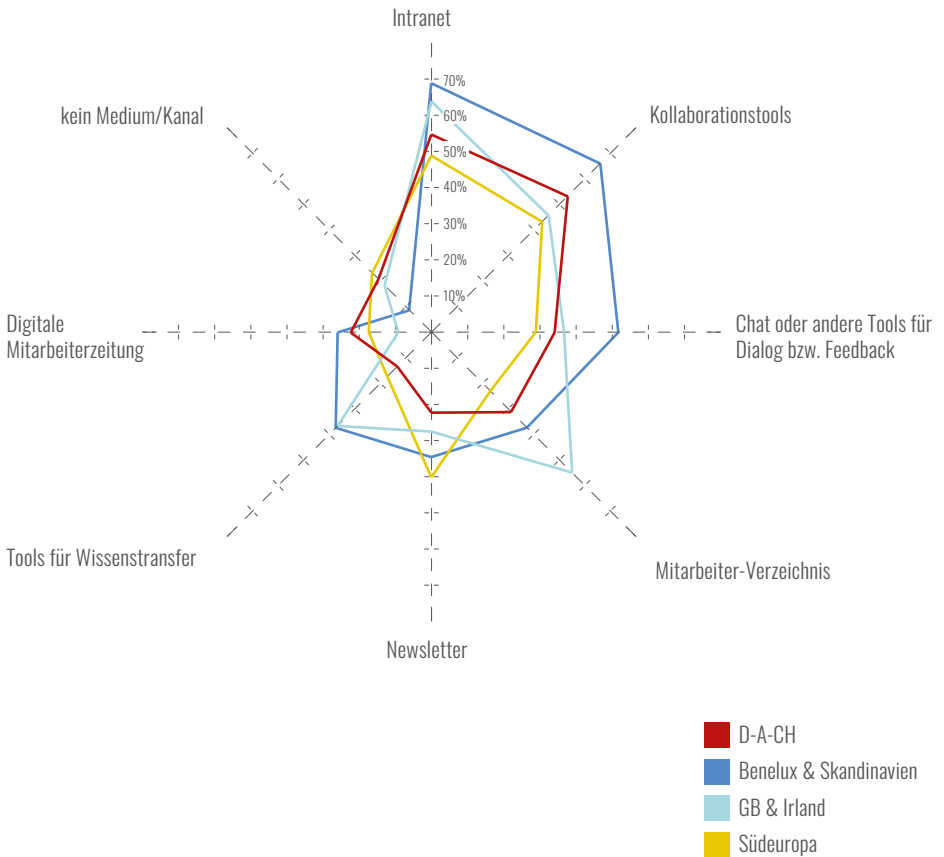


Abb. 28 Welche dieser Medien bzw. Kanäle sind bereits mobil erreichbar? (Top 8 aus Abb. 27)

Nachholbedarf besteht insbesondere bei Apps für die Mitarbeiterkommunikation. Nur rund ein Drittel aller Befragten geben an, bereits eine Mitarbeiter-App zur Verfügung zu haben. In 7,6% der Fälle wird eine App gerade eingeführt, in 16,5% ist die Einführung geplant. 36,1% der Befragten werden auch weiterhin ohne Mitarbeiter-App auskommen müssen, hier gibt es keine Pläne zur Einführung. Letzteres betrifft insbesondere kleine und mittlere Unternehmen mit einem moderaten Budget bis 30.000 € – hier geben knapp 46,7% der Befragten an, dass keine Mitarbeiter-App geplant ist. Auch in Großbritannien & Irland scheinen Mitarbeiter-Apps bislang weniger großen Anklang zu finden als in Kontinentaleuropa. Hier geben 50% der Befragten an, dass die Einführung einer Mitarbeiter-App derzeit nicht geplant ist. **Abb. 29**

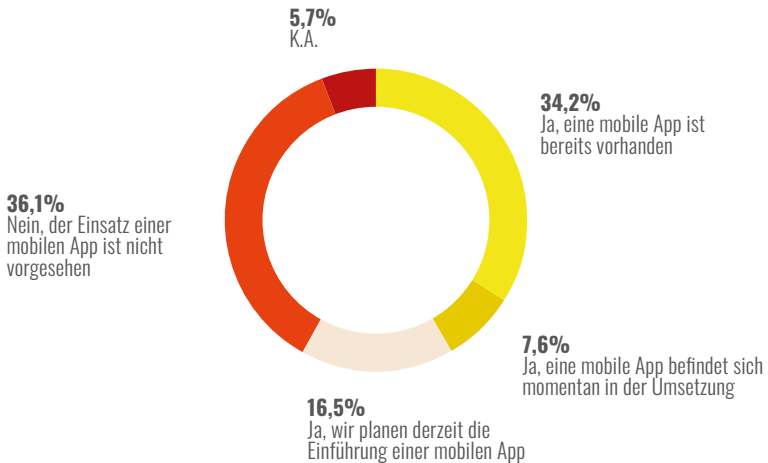


Abb. 29 Haben Sie bereits eine mobile App im Einsatz oder ist die Einführung einer mobilen App absehbar?

6.2 Gründe für die Einführung einer Mitarbeiter-App

Doch warum bzw. in welchen Fällen macht der Einsatz einer Mitarbeiter-App für die interne Kommunikation Sinn? Von der Einführung einer Mitarbeiter-App versprechen sich rund 83% aller Befragten eine bessere Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, insbesondere solcher ohne festen PC-Arbeitsplatz. Weitere wesentliche Gründe für die Einführung einer Mitarbeiter-App sind die Unterstützung der Organisationskultur und des Zusammenhalts (37,2%) sowie das Antizipieren der Kommunikations-

gewohnheiten der Mitarbeitenden (34%). Darüber hinaus wird in den südeuropäischen Ländern das Beschleunigen und Flexibilisieren von Prozessen als häufiger Grund (47,6%) für den Einsatz einer App genannt. Generell werden teilweise auch eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Förderung von Dialog und Kollaboration zwischen Mitarbeiter*innen und Abteilungen sowie das Ersetzen inoffiziell und offiziell eingesetzter Tools als weitere Gründe für den Einsatz einer Mitarbeiter-App angeführt. **Abb. 30**



Abb. 30 Was sind die drei wichtigsten Gründe dafür, dass Sie sich für eine mobile App entschieden haben? (max. 3 Antwortmöglichkeiten)

Was das Funktionsspektrum der Mitarbeiter-Apps betrifft, so stehen insbesondere der Newsfeed (86,2%) und Push-Nachrichten (80,5%) im Vordergrund. Weiterhin setzen interne Kommunikator*innen auf soziale Funktionen wie Liken, Teilen und Kommentieren (79,3%), Chatten (49,4%) sowie auf individualisierte Nutzerprofile (47,1%) und das Bereitstellen von Mitarbeiter-Verzeichnissen, Speiseplänen und Schichtplänen (44,8%). Auch die Unterstützung von Prozessen, die das Personalmanagement berühren (Onboarding, Urlaubsantrag, etc.), Lösungen für Kollaboration und Projektmanagement, interaktive und spielerische Elemente (etwa Spiele, Quiz, Adventskalender) sowie die Anbindung externer Tools sind gefragte Funktionen.

Eine Mitarbeiter-App kann – je nach Funktionalität – gerade auch in den jetzigen schwierigen Zeiten von Home-Office und Kurzarbeit Zusammenhalt bieten und unter anderem auch eine virtuelle Kaffeeküche darstellen, in der sich Mitarbeitende auch einmal abseits des Tagesgeschäfts austauschen können. Ein Aspekt, der bei dezentralem Arbeiten weitestgehend verloren geht, aber dennoch einen wichtigen Teil der Arbeit und des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb einer Organisation darstellt.

6.3 Hürden

Bei all den Vorzügen mobiler Kommunikationslösungen gilt es jedoch auch, einige Hürden zu überwinden. Weit mehr als die Hälfte aller Befragten nennen den Datenschutz als großes Hindernis. Vor allem wenn es darum geht, die App auch auf privaten Geräten zu nutzen, kommt dieses Thema auf. In einigen Organisationen stehen den Mitarbeitenden keine Firmengeräte zur Nutzung zur Verfügung und die App müsste auf privaten Endgeräten installiert werden. Als weitere wesentliche Hürde nennen die Studienteilnehmer*innen eine unzureichende Kompatibilität der App mit der bereits vorhandenen technischen Infrastruktur (44,1%). Unklare Zuständigkeiten zwischen am Projekt beteiligten Abteilungen (27,4%) und Vorbehalte seitens

der Belegschaft (26,2%) sind weitere Faktoren, welche die Einführung einer Mitarbeiter-App erschweren können.

Diese Zahlen spiegeln die Hürden, denen interne Kommunikator*innen gegenüberstehen, europaweit wider. Lediglich folgende Erkenntnis sticht hervor: Während die Datenschutz-Hürde in der D-A-CH-Region mit 75% besonders stark ausgeprägt ist, sorgt sich darüber nur ein Viertel der Befragten aus Frankreich, Italien, Spanien und Portugal – hier wird unzureichende Kompatibilität mit bereits vorhandener technischer Infrastruktur als größtes Hindernis genannt. In Großbritannien & Irland hingegen scheitert die Einführung einer Mitarbeiter-App meistens am Budget (60%).

Abb. 31

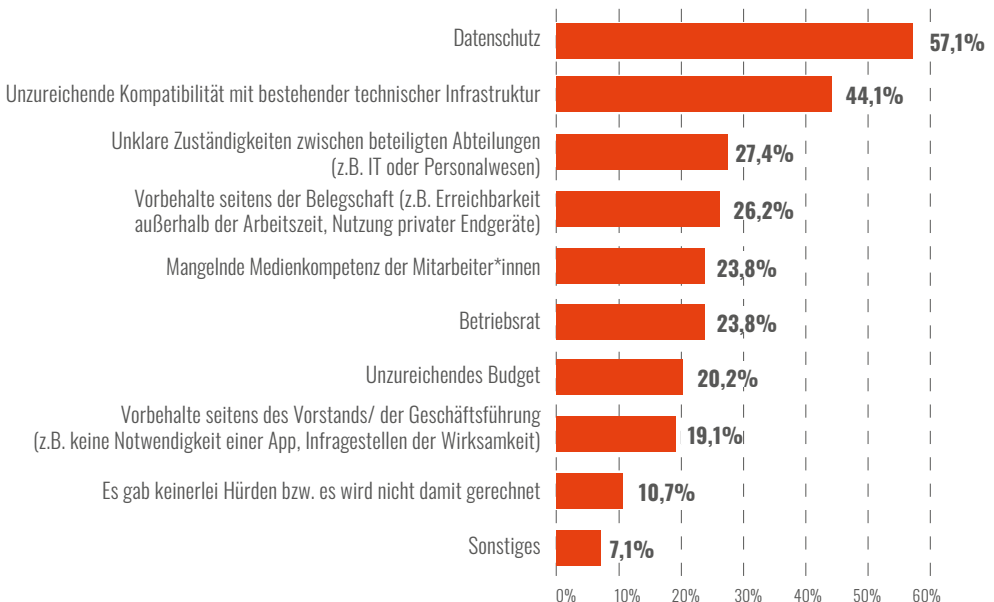


Abb. 31 Welche Hürden gab es bei der Einführung Ihrer mobilen App bzw. mit welchen Hürden rechnen Sie? (Mehrfachauswahl möglich)

7.0 Selbstverständnis der internen Kommunikation und Rolle im Unternehmen

Die neue Situation während und aller Voraussicht auch nach der Corona-Krise, sowie die sich bereits vorher abzeichnenden Änderungen in Bezug auf Kanäle, Medien und inhaltliche Formate der internen Kommunikation gehen Hand in Hand mit einer sich verändernden Rolle ihrer Akteur*innen. Für die institutionalisierte interne Kommunikation geht es nicht mehr nur darum, dem Vorstand zuzuarbeiten, um Botschaften in das Unternehmen hinein zu kommunizieren. Hauptaufgabe ist es vielmehr geworden, die Mitarbeiter*innen zur aktiven Kommunikation zu befähigen (68,1%). Diese Tendenz lässt sich in ganz Europa beobachten.

Abb. 32

Interessanterweise gibt es hier keine Unterschiede zwischen Organisationen, die eine eigene interne Kommunikationsabteilung haben und denen, deren interne Kommunikation in eine andere Abteilung eingegliedert ist. Die Veränderung der Arbeit der internen Kommunikator*innen hin zu einer stärkeren, bewussten Einbindung der Mitarbeitenden und deren Befähigung zu einer aktiven Kommunikation ist ein übergreifendes Phänomen, welches unabhängig von der Organisationsstruktur und sonstigen Faktoren zu beobachten ist.

Welche Rollen sich innerhalb der Organisation für Verantwortliche der internen Kommunikation aus diesem Paradigmenwechsel ergeben, haben wir in der vorliegenden Studie ebenfalls überprüft.

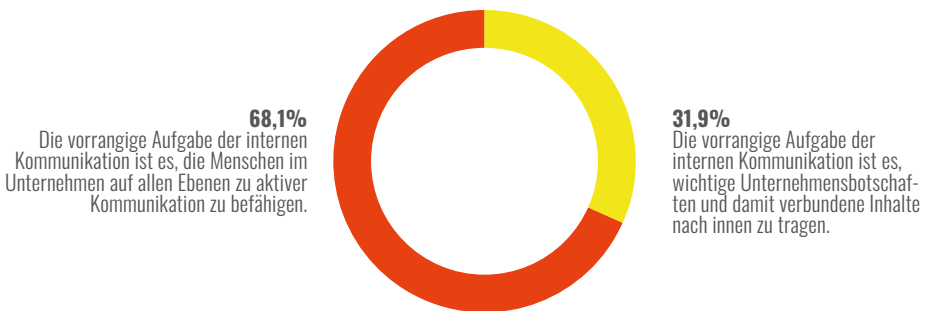


Abb. 32 Welcher der beiden nachfolgenden Positionen stimmen Sie persönlich am meisten zu?

Die oben genannte Tendenz hin zur Befähigung der Mitarbeitenden zu aktiver Kommunikation könnte darauf schließen lassen, dass Verantwortliche der internen Kommunikation vor allem als strategische Moderator*innen zwischen der Belegschaft und der Führungsebene fungieren. Interessanterweise unterstützen mit 29,3% der Studienteilnehmer*innen nicht die meisten dieses Rollenverständnis. In den meisten Fällen, zu 38,5%, werden interne Kommunikator*innen als eine

Art Dienstleister*innen gesehen. 36,2% sehen sie vordergründig als Journalist*innen/Macher*innen und 32,2% als Berater*innen. Die Befragten sind sich hier europaweit recht einig. Einzig Großbritannien & Irland stechen heraus: Hier hat die interne Kommunikation in 41,7% der Fälle die Rolle einer isolierten Expertin inne. Eine Zahl, die aufhorchen lässt, denkt man daran, wie wichtig der Bereich gerade in Krisenzeiten und der jetzigen Home-Office-Zeit ist. **Abb. 33**

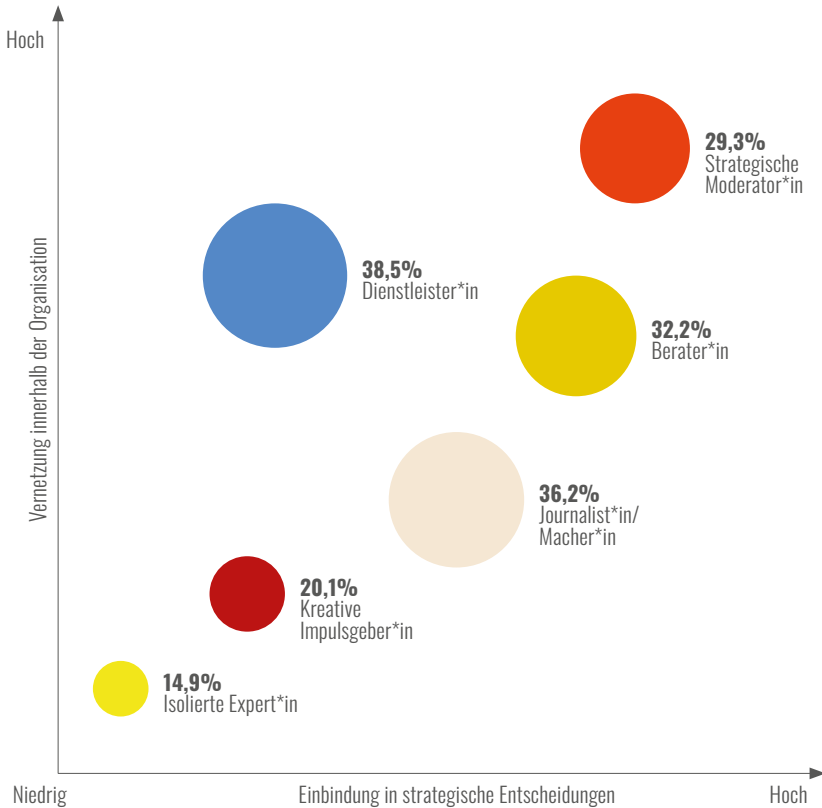


Abb. 33 Welche Rolle spielt interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen? (maximal 2 Antworten)

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

Die Erfahrung zeigt, dass die interne Kommunikation über viele Jahre hinweg eher im Hintergrund gearbeitet hat und die rechte Hand der Führungsebene war, wenn es darum ging, firmeninternen Botschaften zu verteilen. Wie sieht das heute aus? Die vorangegangenen Umfrageergebnisse könnten vermuten lassen, dass sich die interne Kommunikation nicht nur intern gegenüber der Belegschaft geöffnet hat, sondern auch im Sinne einer integrierten Kommunikation nach außen hin offener geworden ist.

Die vorliegende Studie ergibt, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sich dazu entschlossen haben, ihre interne Kommunikation auch nach außen hin sichtbarer zu machen. In 57,9% der Fälle haben auch Freunde, Familie und Stakeholder die Möglichkeit, organisationsinterne Inhalte zu verfolgen. Das moderne Unternehmen begreift sich stärker als Teil einer Gemeinschaft und als echter „corporate citizen“. Nur Italien hat demgegenüber noch Vorbehalte. Hier stimmen 80% der Befragten dafür, dass die interne Kommunikation in jedem Fall vertraulich bleiben sollte.

Abb. 34

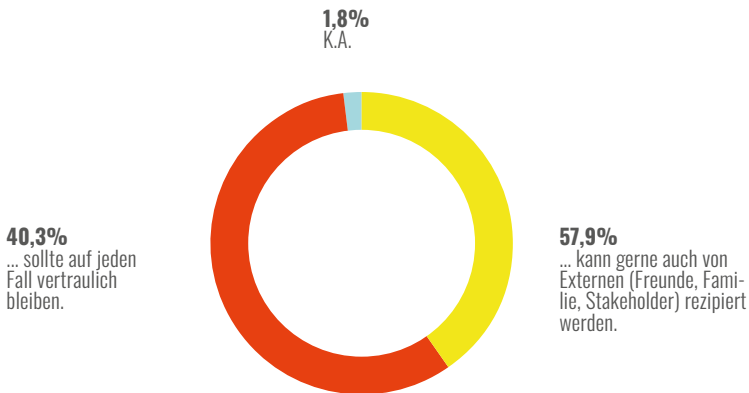


Abb. 34 Unsere „interne“ Kommunikation... (Welcher Aussage stimmen Sie eher zu?)

8. Zukunft der internen Kommunikation

Schaut man sich die Auswertung der Ist-Situation der internen Kommunikation in Europa an, fällt auf, dass die interne Kommunikation in den letzten Jahren bereits einen beträchtlichen Wandel durchlaufen hat. Vom Sprachrohr zum Aktivator, vom Instrument zur Akteur*in, vom Nice-to-have zum wichtigen Erfolgsfaktor für das ganze Unternehmen – die interne Kommunikation ist so wichtig wie nie zuvor. Doch wie wird sich ihre Bedeutung zukünftig weiterentwickeln? Und wie werden sich ihre Zielsetzungen verändern?

8.1 Zielsetzungen

Als sehr wichtig für die Zukunft wird seitens der Studienteilnehmer*innen das Ziel angesehen, die Mitarbeitenden durch mobile Lösungen zu erreichen (70,5%). Mit diesem Ergebnis steht die mobile Erreichbarkeit der IK-Kanäle mit Abstand an erster Stelle der Zukunftsziele für die interne Kommunikation. Zumal derzeit nur ein Drittel der Befragten eine Mitarbeiter-App zur Verfügung haben, scheint hier einer der wesentlichen Trends der kommenden Jahre zu liegen.

An zweiter Stelle steht das Ziel, der Management-Ebene zu vermitteln, wie wichtig die interne Kommunikation ist (58,5%). Besonders hier hat die interne Kommunikation teilweise noch Schwierigkeiten, Anerkennung für ihre Arbeit zu finden. Mit einer größeren Akzeptanz seitens der Führungsebene würden langfristig gesehen wohl auch größere Budgets sowie eine strategisch bessere Verankerung der internen Kommunikation im Unternehmen einhergehen.

Gut die Hälfte der Befragten sehen zudem die Aspekte „Emotionen und Leidenschaft in den Bezugsgruppen hervorrufen“ (53,1%), „interne und externe Kommunikation verbinden“ (51,5%) und „komplexe Inhalte reduzieren und personalisieren“ (51,8%) als sehr wichtige Ziele für die Zukunft. Der internen Kommunikation soll und wird es künftig also noch stärker darum

gehen, mit ihren Inhalten mitzureißen, Übersicht und Orientierung zu schaffen sowie eine konsistente Kommunikation nach innen und nach außen zu gewährleisten. Ebenfalls wichtig, aber vergleichsweise nachrangig, sind die Aktualität der Kommunikationskanäle und -abläufe, Haltung und Authentizität sowie Effizienz und Effektivität.

Abb. 35



Abb. 35 Wie wichtig schätzen Sie folgende Ziele für die Zukunft ein?

Schaut man sich an, wie die interne Kommunikation in den Organisationen arbeitet, fällt auf, dass gut die Hälfte der internen Kommunikator*innen Content und Strategien inhouse produziert und sich hieran auch in Zukunft nichts ändern wird. 21,6% der Befragten werden in Zukunft ausgelagerte Arbeit zurück in die eigene Abteilung holen und nur 16,7% arbeiten mit externen Agenturen zusammen und werden dies auch weiterhin tun. Verschwindend geringe 3,7% der Befragten werden in Zukunft Arbeit – davon vor allem im Bereich der Content-Produktion (66,7%) – outsourcen. In diesen Aussagen sind sich die einzelnen Länder in Europa im Schnitt einig. Der große Trend der Zukunft ist es, Content-Produktion (42,9%) sowie Strategieentwicklung und -beratung (54,3%) in die eigene Organisation zu holen und inhouse umzusetzen.

Für das Aufgabenfeld der internen Kommunikator*in heißt dies im Umkehrschluss, dass sie mit ihren Fähigkeiten ein wachsendes Spektrum abdecken muss. Zudem gehen zusätzliche Aufgabenfelder unter Umständen auch mit einem Mehrbedarf an intern verfügbaren Ressourcen für die interne Kommunikation einher.

8.2 Bedeutung

Der Eindruck, die interne Kommunikation gewinne immer mehr an Bedeutung und Wertschätzung, der sich gerade auch während der Corona-Krise verfestigt hat, bestätigt sich durch die Ergebnisse unserer Studie – und das obwohl diese auf einer Befragung im Vorfeld des Ausbruchs der Krise basiert. Die befragten Kommunikator*innen sehen in Zukunft einen wachsenden Stellenwert für die interne Kommunikation. Auf die Frage „Wie schätzen Sie die Rolle der internen Kommunikation in 2025 im Vergleich zu heute ein?“ antworteten 93,8%, dass die interne Kommunikationsabteilung in fünf Jahren wichtiger sein wird, als dies aktuell der Fall ist. Einen Bedeutungsverlust schließen die Befragten für die Zukunft bis auf wenige Ausnahmen aus. Zumal es während der Corona-Krise nicht zuletzt die interne Kommunikation war, die in vielen Organisationen weltweit die Arbeitsfähigkeit und den Zusammenhalt der Mitarbeiter*innen aufrechterhalten hat, dürften diese Befunde sich zuletzt sogar noch weiter verstärkt haben. **Abb. 36**

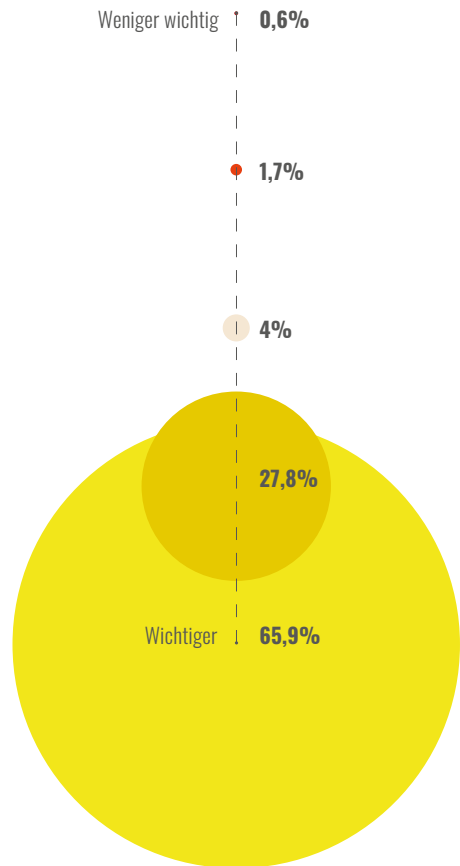


Abb. 36 Wie schätzen Sie die Stellung der internen Kommunikation im Jahr 2025 im Vergleich zu heute ein?

9. Fazit

In den vorangegangenen Kapiteln wurde anhand statistischer Auswertungen ein Bild der internen Kommunikation in Europa gezeichnet. Dieses Kapitel widmet sich nun einer Zusammenfassung der Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse.

Die Entwicklung und der Status quo der internen Kommunikation kann nicht losgelöst von ihren Rahmenbedingungen betrachtet werden. Organisationen weltweit arbeiten heute vernetzt, über Sprachbarrieren und Kulturkreise hinweg. Die Welt – und damit auch der Bereich der Kommunikation – stellt sich zunehmend dynamisch, komplex und unübersichtlich dar. Um auf das volatile Umfeld zu reagieren, setzt die Wirtschaft heute nicht mehr auf starre Hierarchien und Anweisungen von oben, sondern vermehrt auf Eigenverantwortung, Identifikation und Flexibilität. In der modernen, von digitalen Plattformen und sozialen Medien geprägten Welt ist jede*r Sender*in – ein Phänomen, welches mittlerweile auch in der internen Kommunikation vieler Unternehmen angekommen ist. Die daraus resultierende Fülle verfügbarer Informationen sorgt weniger für zusätzliche Klarheit, als für wachsende Schwierigkeiten seitens Unternehmen, Dinge einzuordnen und mit eigenen Botschaften überhaupt wahrgenommen zu werden.

Hohe Ansprüche an die Professionalität der internen Kommunikation

Die skizzierten Rahmenbedingungen stellen hohe Ansprüche an die Professionalität der institutionalisierten internen Kommunikation und ihrer Inhalte. Die interne Kommunikation und ihre Akteur*innen müssen klar, konsistent und glaubwürdig kommunizieren – mit engem Bezug zu Unternehmenswerten und -strategie. Ihre Aufgabe ist es, zu verbinden und Nähe zu schaffen, immer wieder zu erklären und damit Identifikation und Motivation zu befördern. Erst auf dieser Basis kann flexible, mobile und eigenverantwortliche Zusammenarbeit gelingen.

Angesichts verschiedener Unternehmensgrößen, -strukturen und -kulturen sowie sehr unterschiedlicher Ausgangsbedingungen und Budgets für die interne Kommunikation ist es wenig verwunderlich, dass wir trotz der ähnlich gelagerten Herausforderungen in unserer Studie hin und wieder divergierende Lösungsansätze beobachten. So gibt es beispielsweise länderspezifische, möglicherweise historisch-kulturell bedingte, aber auch auf unterschiedliche Budgets zurückführbare Unterschiede hinsichtlich des Grades an Struktur und Planung innerhalb der Arbeit der internen Kommunikation. Auch die Nähe der internen Kommunikation zur Führungsebene sowie die Abhängigkeit von etwaigen Vorgaben des Headquartars variieren.

Interne Kommunikation: nah an der Führungsebene – und an den Menschen

Tendenziell beobachten wir einen engen Bezug der internen Kommunikation zu den Entscheidungsträger*innen im Unternehmen und ihren Strategien. Zudem stehen heute regionsübergreifend vor allem die Mitarbeitenden im Zentrum der IK-Aktivitäten. Sie gilt es mit den genutzten Kanälen und den gespielten Inhalten abzuholen. Dabei spielen heute sowohl moderne IK-Kanäle als auch relevante, professionell und kanalspezifisch aufbereitete Inhalte eine wesentliche Rolle. Die interne Kommunikation ist darauf angewiesen, dass ihre Bezugsgruppen ihre Inhalte konsumieren – und muss daher mehr denn je deren Interesse abbilden und konkreten Nutzen für die Mitarbeitenden stiften.

Dies wirkt sich derart auf die eingesetzten Formate aus, als dass auf der einen Seite aktuelle, zeitnah publizierte News eine wichtige Rolle spielen, auf der anderen Seite Formate, die den Menschen in den Vordergrund rücken und – im Kontrast zur flüchtigen Welt – inhaltlichen Tiefgang ermöglichen (Interviews, Porträts). Darüber hinaus liegen Formate im Trend, die dazu geeignet sind, Komplexität zu nehmen, etwa durch visuelle Ansätze (Infografiken) oder Storytelling. Inhaltlich stehen regionsübergreifend vor allem strategische Themen, Change- und HR-Themen im Fokus.

Insgesamt deckt die interne Kommunikation ein breites Spektrum an Inhalten ab, wobei auch leichte, länderspezifische Unterschiede zu beobachten sind. So setzt man etwa in Skandinavien stärker als andernorts auf Innovationsthemen.

Interne Kommunikationskanäle und -trends geprägt durch den digitalen Wandel

Unbestritten ist, dass der digitale Wandel ein zentrales Thema für die interne Kommunikation ist. Dies spiegelt sich nicht nur in den Formaten, sondern auch in den Kanälen der internen Kommunikation. Zwar stehen nach wie vor persönliche Kanäle (Face-to-Face, Mitarbeiterversammlung) hoch im Kurs, deren Wert und einzigartige Qualität uns gerade auch in Zeiten der Corona-Krise vor Augen geführt wird. Aber Organisationen rund um den Globus merken gleichzeitig auch, welches Potenzial digitale Kanäle mit sich bringen. Während Print-Medien wie die Mitarbeiterzeitung nur noch hier und dort zum



Einsatz kommen, ist das Intranet heute bereits zu einer Art Leitmedium der internen Kommunikation geworden. Zudem finden zunehmend auch innovative digitale Kanäle Verbreitung, die die Kommunikationstrends der externen Welt im organisationsinternen Kontext spiegeln. Welche dies sind, hängt wiederum von individuellen strategischen Erwägungen, der Unternehmenskultur und -zusammensetzung sowie regionalen Faktoren ab.

Im Trend liegen besonders interne soziale Medien und Mitarbeiter-Apps. Und auch Office 365 wächst allmählich zu einem bedeutenden IK-Kanal. Überdies wird vor allem auch die mobile Anbindung verschiedener IK-Kanäle als großer Zukunftstrend gesehen. Dies dürfte daran liegen, dass mobile Kanäle den Wandel unserer Arbeitswelt bzw. ihrer veränderten Kommunikationsbedürfnisse abbilden. Dabei geht

es vor allem um Flexibilität, Schnelligkeit und Aktualität. Newsfeeds, Push- und Social-Funktionen sind hierbei zentrale Features, über die man sich vor allem Reichweite verspricht. Darüber hinaus haben die Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz mittel- bis langfristig das Potenzial, zu einem Game Changer für die interne Kommunikation zu werden.

Große Herausforderungen, knappe Budgets

Zentrale Herausforderungen sind nicht nur das Identifizieren relevanter Inhalte und das Finden passender Formate und Kanäle als Grundlage dafür, mit den eigenen Botschaften zu den Bezugsgruppen durchzudringen. Als wesentliche Herausforderung der heutigen Zeit wird flächendeckend das Bewegen der Mitarbeitenden zu Partizipation und aktiver Kommunikation gesehen. Eine neue Qualität, wenn man bedenkt, dass interne Kommunikation sich klassisch in erster Linie als Sprachrohr der Unternehmensleitung verstanden hat und in dieser Rolle eher darauf aus war, den offenen Diskurs zu Gunsten des eigenen Agendasettings zu minimieren.

Doch die Herausforderungen sind auch organisatorischer Natur: Knappe Ressourcen und fehlende Anerkennung sind nach wie vor ein Problem für die interne Kommunikation. Insbesondere die Budgets sind sehr ungleich verteilt und sorgen häufig für Unzufriedenheit bei den verantwortlichen Kommunikator*innen, wengleich die Unterschiede auch auf verschiedene Unternehmensgrößen zurückzuführen sind. In der



vorliegenden Studie beobachten wir deutliche Budgetunterschiede zwischen einzelnen europäischen Regionen, die der internen Kommunikation ungleiche Ausgangsbedingungen verschaffen. Und wir sehen: Qualität und Durchschlagskraft der internen Kommunikation korrespondieren mit den zur Verfügung stehenden Budgets.

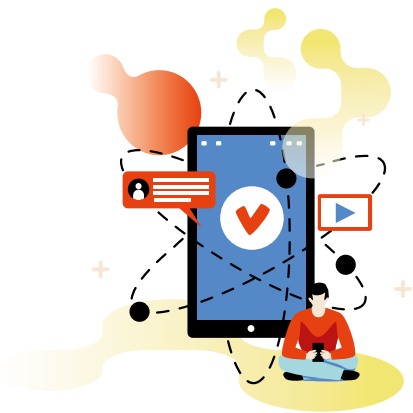
Vielfältige Ziele und neues Rollenverständnis: Interne Kommunikation als Enabler*in

Dass es solide Budgets braucht, zeigt nicht zuletzt ein Blick auf die ambitionierten Ziele der internen Kommunikation, die im europäischen Raum sehr ähnlich sind. Den befragten Kommunikator*innen geht es darum, Verständnis für die Aktivitäten des Unternehmens herzustellen, seine Werte und Kultur zu transportieren, Identifikation zu schaffen, Wissen zu transportieren und zu Austausch und Dialog zu ermutigen. Die genannten Ziele unterscheiden sich, wenn überhaupt, eher auf Basis der jeweiligen Unternehmensgröße als auf Basis der einzelnen betrachteten Regionen.

Die Vielfalt und die strategische Bedeutung der genannten Ziele für moderne Organisationen führen zu einer wachsenden Anerkennung und einer steigenden Bedeutung der internen Kommunikation, die sich ebenfalls aus den Studienergebnissen ablesen lässt. Potenziert wird dieser Bedeutungsgewinn durch die derzeit zu beobachtende zentrale Rolle der internen Kommunikation bei der Bewältigung der Corona-Krise durch Unternehmen.

Die interne Kommunikation ist nicht mehr nur ausführende Instanz, sondern im Sinne der Unternehmensziele handelnde Akteur*in, die befähigt, motiviert, berät, Plattformen zur Verfügung stellt und in ganz verschiedenen Funktionen dazu beiträgt, Organisationen und ihre Mitarbeitenden fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen. Ihr Wirkungsradius reicht mittlerweile bis hin zu Bereichen, die die externe Ebene berühren, zumal Mitarbeitende heute mehr denn je auch als Botschafter*innen ihres Unternehmens fungieren.

Heute ist die interne Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor. In Zeiten des Corona-Schocks haben wir gesehen, wie groß ihre Bedeutung tatsächlich ist. Sie ist der Schmierstoff, der Menschen verbindet, Sinn für das Gemeinsame schafft und Organisationen zusammenhält. Insofern ist es ein gutes Zeichen, dass das Verständnis für die Bedeutung guter interner Kommunikation zu wachsen scheint – vor der Krise, während der Krise und aller Voraussicht nach auch darüber hinaus.



Impressum

Herausgeber

SCHOOL FOR
COMMUNICATION
AND MANAGEMENT [SCM]

Lars Dörfel
Lehmbruckstraße 24
10245 Berlin

Telefon: 030 479 897 89

info@scmonline.de
www.scmonline.de

STAFFBASE GMBH

Frank Wolf
Annaberger Straße 73
09111 Chemnitz

Telefon: 0371 91 90 90 90

marketing@staffbase.com
www.staffbase.com

KAMMANN ROSSI GMBH

Carsten Rossi
Niehler Straße 104
50733 Köln

Telefon: 0221 976 541 0

c.rossi@kammannrossi.de
www.kammannrossi.de

Redaktion:

Philipp Bahrt, Désirée Böhm, Hanna
Eiermann, Frank Wolf and Carsten
Rossi

Design:

Felix Kumpfe, Atelier Hurra

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

Die interne Kommunikation erfreut sich einer wachsenden Bedeutung. Sie ist längst nicht mehr nur ausführende Instanz, sondern im Sinne der Unternehmensziele handelnde Akteur*in. Sie berät, befähigt, motiviert, stellt Plattformen zur Verfügung und vieles mehr. Sie ist der Schmierstoff, der Menschen verbindet, Sinn für das Gemeinsame schafft und Organisationen zusammenhält. In ihren verschiedenen Funktionen trägt sie dazu bei, Organisationen und ihre Mitarbeitenden fit für die Herausforderungen der Zukunft zu machen.

Der *Internal Communications Manager 2020* beleuchtet ihre Ziele, Herausforderungen, Strategien und Instrumente.

www.interne-kommunikation.net (deutsch)

www.internal-communication.net (englisch)

www.kammannrossi.de

www.staffbase.com

