STUDIENAUSWERTUNG

Trendmonitor Interne Kommunikation 2016

Entwicklungen und Potenziale des Berufsstandes

Schwerpunkt zu den Themen Digitale Transformation und digitales Mitarbeitermagazin

[SCM] School for Communication and Management
MPM²
cmf content marketing forum PARTNER

Trendmonitor
Interne Kommunikation 2016

Entwicklungen und Potenziale des Berufsstandes

Herausgeber

School for Communication and Management [SCM]
MPM Corporate Communication Solutions

Autoren

LARS DÖRFEL
Geschäftsführer der School for Communication and Management [SCM]

PHILIPP MANN
Geschäftsführender Gesellschafter MPM Corporate Communication Solutions

BETTINA BOESLER
Consultant MPM Corporate Communication Solutions

UTE ROSENZWEIG
Konzept und Redaktion MPM Corporate Communication Solutions

PROF. DR. DIETER GEORG HERBST
Leiter Forschungsstelle Berliner Management Modell für die Digialisierung (BMM)
am Career College der Universität der Künste Berlin

Liebe Leserinnen und Leser,

dass der Stellenwert der Internen Kommunikation im Unternehmen erheblich gestiegen ist, wurde in den letzten Jahren immer wieder deutlich:

Die Interne Kommunikation gewinnt auch durch die neuen Medien an Bedeutung. So ist das Intranet bei Weitem nicht mehr nur Informations-Plattform, sondern wird zum digitalen Arbeitsplatz. Es ist ein kommunikativer Raum, den die Nutzer heute interaktiv gestalten und als Kollaborationsplattform nutzen. Beim Ausbau der Internen Kommunikation setzen viele Firmen dabei auf die mobile Nutzung.

Ob sich die Bedeutung der Internen Kommunikation inzwischen auch in ihrer strategischen Ausrichtung und Zielsetzung niederschlägt, sollte in diesem Jahr erneut überprüft werden. Dazu haben die SCM – School for Communication and Management und MPM Corporate Communication Solutions erneut den **„Trendmonitor Interne Kommunikation“** durchgeführt. Befragt wurden 226 Teilnehmer, davon zwei Drittel in leitender Position.

Die Studie zeigte auf, dass das Intranet und die mobile Interne Kommunikation die aktuell wichtigsten Projekte darstellen. Eine ähnlich wichtige Rolle nehmen Employer Branding und die Digitalisierungsstrategie für die Interne Kommunikation in der Projektplanung ein. Der Trend geht außerdem zur Digitalisierung der Mitarbeiterzeitschrift.

Als größte Herausforderung der Digitalen Transformation wird vor allem die Führungsebene gesehen. Es komme auf digitale Kompetenz sowie Beteiligung und Offenheit der Führungskräfte an. Den Wandel der Unternehmenskultur in Richtung Digitalisierung anzustoßen und voranzutreiben, gilt ebenfalls als wesentlich. Dabei stellt sich heraus, dass die Interne Kommunikation an diesem Prozess zwar beteiligt ist, aber nicht in führender Position agiert.

Obwohl Bedeutung und Stellenwert der Internen Kommunikation im Unternehmen in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind, verfügt die Mehrzahl noch immer nicht über eine eigenständige Abteilung für die Interne Kommunikation. Dieses Ergebnis zeigte sich bereits im Trendmonitor 2013. Mit der Anzahl der Beschäftigten wächst auch die Notwendigkeit einer strukturierten Internen Kommunikation.

Der „Trendmonitor Interne Kommunikation 2016“ beschreibt die aktuellen Entwicklungen, Trends und das Selbstverständnis der Internen Kommunikation.

LARS DÖRFEL
Geschäftsführer
der SCM

PHILIPP MANN
Geschäftsführender
Gesellschafter MPM

Inhalt

1 Einführung, Problematik und Fragestellung 6

2 Methodik und Vorgehensweise 7

3 Hintergrund der Befragten 8
3.1 Alter und Geschlecht 8
3.2 Ausbildung 8
3.3 Berufserfahrung 10
3.4 Position innerhalb der Organisation 10

4 Unternehmen: Strategische und organisatorische Einbindung 11
4.1 Branche 11
4.2 Größe 12
4.3 Organisatorische Verortung der Internen Kommunikation 12
4.4 Anzahl der Mitarbeiter für die Interne Kommunikation 14
4.5 Budget 15
4.6 Schriftliches Konzept 15
4.7 Fähigkeiten des Internen Kommunikationsmanagers 17
4.8 Zufriedenheit mit dem Status der Internen Kommunikation 18

5 Interne Kommunikation in der Praxis: Medieneinsatz, Themen, Projekte 20
5.1 Wichtigkeit der Kommunikationskanäle 20
5.2 Nutzung der internen Medien und Kanäle 20
5.3 Auswahl der Instrumente 23
5.4 Aktuelle und geplante Projekte 24

6 Die Digitale Transformation der Internen Kommunikation 25
6.1 Status Quo der digitalen Transformation 25
6.2 Stand der aktuellen Strategie 25
6.3 Einbindung der Interne Kommunikation in die Digitalisierungsstrategie 25
6.4 Herausforderungen der Digitalen Transformation 26

7 Das digitale Mitarbeitermagazin in der Internen Kommunikation 27
7.1 Aktuelle Nutzung / Aktueller Einsatz des Mitarbeitermagazins 27
7.2 Ziele, die mit dem Mitarbeitermagazin verfolgt werden 27
7.3 Themen, Inhalte und Zielgruppen des Mitarbeitermagazins 27
7.4 Verantwortung des Mitarbeitermagazins 28
7.5 Formate des Mitarbeitermagazins 28
7.6 Geplante Maßnahmen 30
7.7 Anforderungen an ein digitales Mitarbeitermagazin 30
7.8 Vorteile des digitalen Mitarbeitermagazins 32
7.9 Zukunft des Mitarbeitermagazins 32

8 Fazit: Kurzabriss der Ergebnisse und Auswertung 33

9 Digitalisierung als Herausforderung für die Interne Kommunikation 37
Prof. Dr. Dieter Georg Herbst

10 Digitalisierungsstrategien für Mitarbeitermagazine 44
Philipp Mann

1 Einführung, Problematik, Fragestellung

Wo stehen deutsche Unternehmen bei der Digitalen Transformation? Was sind die größten Herausforderungen in diesem Prozess und inwieweit ist die Interne Kommunikation darin eingebunden? Beim Wandel von Geschäftsprozessen und der Einführung neuer Arbeitswelten müssen die Mitarbeiter mitgenommen und in den Change-Prozess involviert werden. Insbesondere die Führungskräfte spielen im Zuge von derlei Change-Prozessen eine Schlüsselrolle. Sie sollen Orientierungsgeber und Motor der Veränderung sein, Toleranz und Identifikation schaffen, glaubwürdig sein, den Veränderungsprozess kommunikativ begleiten – eine Herausforderung für viele Führungskräfte. Sie sind auf die Unterstützung und das Engagement zahlreicher Mitarbeiter angewiesen, damit die gesetzten Ziele erreicht werden können. Welche Maßnahmen und Medien sind geeignet, die Mitarbeiter zu informieren, für den Wandel zu begeistern und von den Veränderungen zu überzeugen?

In den verschiedenen Phasen dient ihnen die Interne Kommunikation als Unterstützung. Damit sind interne Kommunikatoren in ihrer Rolle als strategische Kommunikationsmanager gefordert, als Berater und Coach, aber auch als Moderator und Journalist. Sie sind das kommunikative Bindeglied zwischen den verschiedenen Stakeholdern im Unternehmen.

+++ **Studienaufruf**
Im Sommer 2016 wurde über verschiedene Kanäle zur Online-Umfrage aufgerufen.

Vor dem Hintergrund dieses Wandels haben die SCM – School for Communication and Management und MPM Corporate Communication Solutions den „Trendmonitor Interne Kommunikation 2016“ durchgeführt. Ziel ist es, durch die regelmäßige Wiederholung der Studie ein zeitgerechtes, praxisgetreues und fortlaufend aktualisiertes Leitbild des Internen Kommunikationsmanagers zu erstellen. Die Veränderungen der Disziplin sowie des Berufsbildes des Internen Kommunikationsmanagers sollen auf diese Weise festgehalten und nachgezeichnet werden.

2 Methodik und Vorgehensweise

Mit den vorangegangenen Studien aus den Jahren 2010, 2011 und 2013 ist das Fundament geschaffen, um Trends und Tendenzen innerhalb der Internen Kommunikation, aber auch bezüglich des Berufsbilds des Internen Kommunikationsmanagers aufzuzeigen. Sowohl die Methoden als auch der Fragenkatalog des „Trendmonitor Interne Kommunikation“ haben sich seit der ersten Umfrage als geeignete Basis erwiesen.

Dem „Trendmonitor Interne Kommunikation 2016“ liegt als Datenbasis eine Online-Umfrage zugrunde, die die SCM gemeinsam mit MPM durchgeführt hat. Die Grundgesamtheit der regelmäßig stattfindenden Studie bilden Interne Kommunikationsverantwortliche und Mitarbeiter, die überwiegend mit kommunikativen Aufgaben innerhalb ihrer Unternehmen oder Organisationen betraut sind. Diese wurden in der Zeit vom 18. Juli bis zum 15. August 2016 über verschiedene Kanäle (z. B. über über den E-Mail-Newsletter der SCM, über die Xing-Gruppe „IK im Fokus“, über Webseiten der beiden Herausgeber) zur Befragung eingeladen. Insgesamt nahmen 226 Personen an der Umfrage teil, wovon 128 die Umfrage komplett abgeschlossen haben. Rund die Hälfte der Teilnehmer dieses Jahres hat bereits in der Vergangenheit an der Studie „Trendmonitor Interne Kommunikation“ mitgewirkt.

Mit dem Ziel, die wesentlichen Aspekte zu beleuchten, decken die Fragen aus dem „Trendmonitor Interne Kommunikation“ vier Bereiche ab, die sich auch in der Gliederung der vorliegenden Veröffentlichung in vier Teilen widerspiegeln. Der erste Teil bezieht sich auf den Hintergrund der Befragten. Neben allgemeinen Angaben (Geschlecht, Alter) wurden Informationen zum beruflichen Werdegang (Ausbildung, Berufserfahrung, aktuelle Position) eingeholt. Der zweite Teil untersucht die strategische und organisatorische Einbindung der Internen Kommunikation in das Unternehmen. Auch hier wurde zwischen allgemeinen Angaben (Branche, Größe) und für die Interne Kommunikation spezifischen Daten (Anzahl der Mitarbeiter für Interne Kommunikation, Budget für die Interne Kommunikation etc.) unterschieden. Den Kern der Internen Kommunikation, die tägliche Arbeit der Kommunikatoren, behandelt der dritte Part. Darin wurden Medieneinschätzung und -einsatz, Themen und aktuelle beziehungsweise zukünftige Projekte erfragt. Daran schließt sich ein Kapitel zum Thema Digitale Transformation und digitale Mitarbeiterzeitschrift an.

226

TEILNEHMER
aus den Bereichen Interne Kommunikation und Unternehmenskommunikation

3 Hintergrund der Befragten

3.1 Alter und Geschlecht

Ziel des Trendmonitors ist es, Entwicklungen, Trends und Tendenzen in der Internen Kommunikation aufzuzeigen. Das sich wandelnde Berufsfeld des Internen Kommunikators soll auf diese Weise umrissen werden. Zunächst werden dafür im Folgenden allgemeine Daten zum fachlichen und beruflichen Hintergrund der Befragten dargestellt. Die erhobenen Daten in dieser Studie stammen von Kommunikationsverantwortlichen, die überwiegend zwischen 31 und 50 Jahre alt sind, wobei im Vergleich zum Trendmonitor 2013 nicht mehr die 41- bis 50-jährigen die größte Gruppe der Befragten ausmachen, sondern die 31- bis 40-jährigen dominieren (siehe Abb. 01).

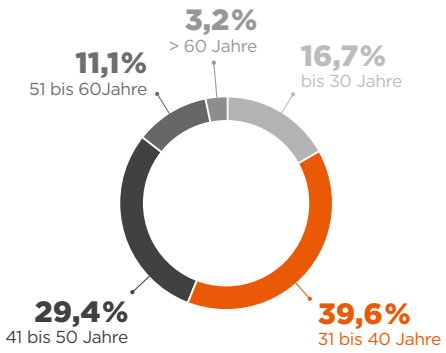

ABB. 01 ALTER

Die Mehrheit der Studien-Teilnehmer (69 %) befindet sich damit im mittleren Alter. Betrachtet man die Geschlechterverteilung bei den Befragten, zeigt sich, dass die Interne Kommunikation nach wie vor stark weiblich geprägt ist: Der Frauenanteil liegt bei 71,7 % (siehe Abb. 02).

ABB. 02 GESCHLECHT

3.2 Ausbildung

Insgesamt verfügen 87,4 % der Umfrageteilnehmer über einen Hochschulabschluss. 2,4 % haben darüber hinaus promoviert. Personen mit einem Haupt- oder Realschulabschluss,

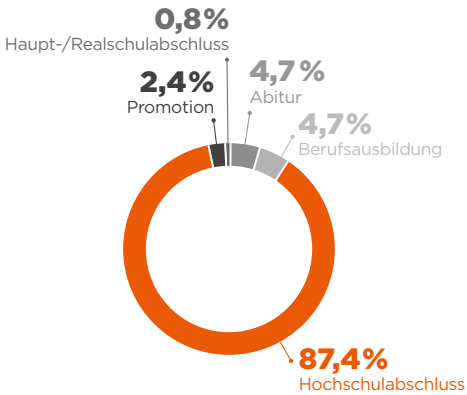

ABB. 03 HÖCHSTER BILDUNGSABSCHLUSS

Abitur ohne anschließendes Studium oder auch mit einer reinen Berufsausbildung befinden sich im Berufsfeld der Internen Kommunikation wie auch in den Umfragen zuvor in der Minderheit mit insgesamt 10,2 % (Abb. 03).

Bei der Betrachtung der absolvierten Studienrichtungen wird deutlich: Interne Kommunikatoren haben vorrangig einen kommunikations- bzw. medienwissenschaftlichen und publizistischen Hintergrund. Mit 43,5 % liegen diese vor der Gruppe von Kommunikationsverantwortlichen, die ein Studium der Geistes- oder Sozialwissenschaften oder Sprachen absolviert haben (39,1 %). Rund 22 % haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium beendet und 6,1 % der Befragten haben einen journalistischen Ausbildungshintergrund.

Nach wie vor sind auch Quereinsteiger im Berufsfeld des Internen Kommunikators tätig: So haben 5,2 % Technik bzw. Naturwissenschaften studiert. Auch kaufmännische Ausbildungen und Zusatzqualifikationen im Bereich Kommunikationsmanagement finden sich bei den Angaben unter „Sonstiges“ (Abb. 04).

Die Ergebnisse spiegeln im Wesentlichen auch die Ergebnisse der Umfragen aus den Jahren 2010 bis 2013 wider. Jedoch hat 2016 keiner der Teilnehmer einen juristischen Abschluss.

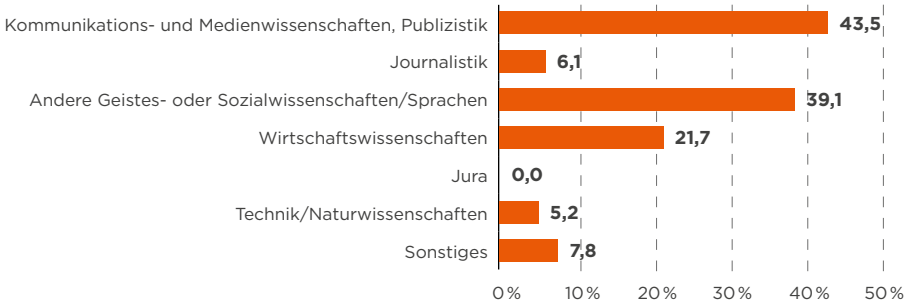

ABB. 04 AUSBILDUNGSRICHTUNG *(Mehrfachnennung möglich)*

3.3 Berufserfahrung

Der mit Abstand größte Teil der befragten Internen Kommunikatoren weist demnach eine mehrjährige berufliche Erfahrung mit internen Kommunikationsaufgaben auf.

47,6 % der Beschäftigten geben auf die Frage nach ihrer Berufserfahrung mit Aufgaben der Internen Kommunikation an, seit drei bis zehn Jahren diese Tätigkeiten in ihrem Unternehmen auszuüben. 20,7 % sind bereits länger als zehn Jahre in diesem Bereich tätig. Ein bis drei Jahre Berufserfahrung in der Internen Kommunikation ihres Unternehmens haben 19,8 % der Befragten. Bei rund 12 % handelt es sich um Berufs- bzw. Quereinsteiger, die erst seit weniger als einem Jahr mit entsprechenden Aufgaben betraut sind (Abb. 05).

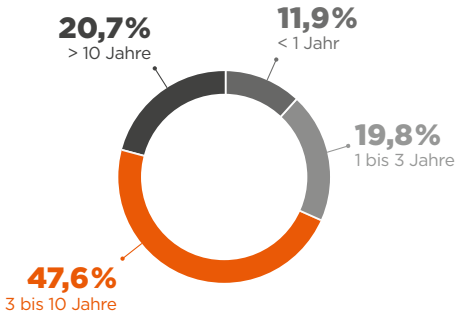

ABB. 05 WIE LANGE SIND SIE SCHON IM UNTERNEHMEN / DER ORGANISATION IN IHRER AKTUELLEN POSITION TÄTIG?

3.4 Position innerhalb des Unternehmens

Rund die Hälfte der Befragten agiert in ihrer Organisation in leitender Funktion: 23,3 % als Leiter/-in Interne Kommunikation, 15 % als Leiter/-in Unternehmenskommunikation, weitere 9,8 % im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Verbandskommunikation und Personal. Auch in diesem Jahr kann das Fazit gezogen werden, dass in der überwiegenden Mehrheit der in der Studie repräsentierten Unternehmen die Interne Kommunikation innerhalb anderer Organisationsbereiche verortet ist und Mitarbeiter anderer Abteilungen mit Aufgaben der internen Kommunikation betraut sind.

23 %

LEITER/-IN
Interne Kommunikation

4 Unternehmen: Strategische und organisatorische Einbindung

4.1 Branche

Die Branchenergebnisse des Trendmonitors zeigen auch 2016 eine ähnliche Beteiligung wie in den zuvor durchgeführten Studien: Die größte Gruppe der Befragten bildet auch diesmal, wie schon 2013, die Dienstleistungsbranche mit 17,8 %, gefolgt von öffentlichen Einrichtungen und dem Bereich Technologie/Maschinenbau (je 14 %). Die Energiebranche ist in diesem Jahr mit 12,2 % vertreten und damit im Vergleich zu 2013 anteilig doppelt so hoch. Alle weiteren Branchen sind im aktuellen „Trendmonitor Interne Kommunikation“ mit je unter 10 % vertreten (Abb. 06).

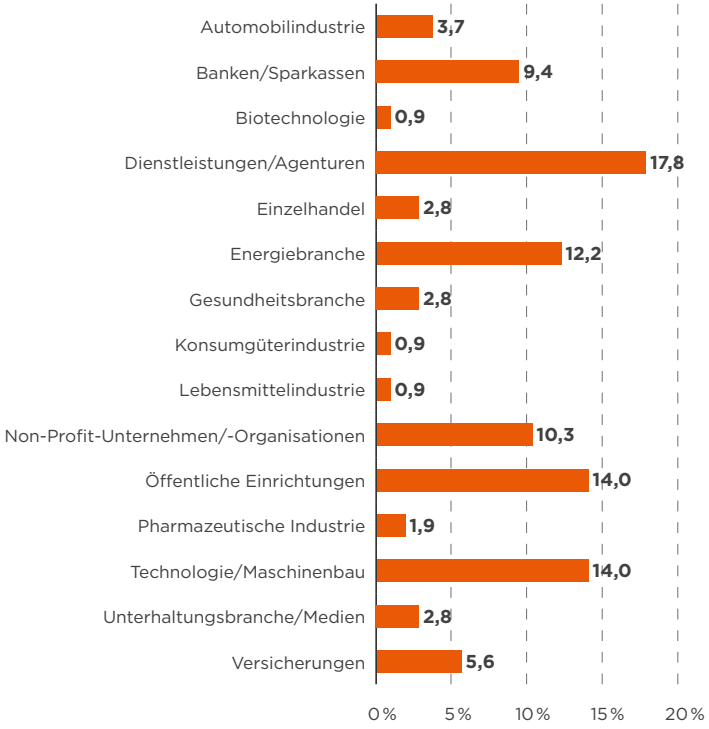

ABB. 06 IN WELCHER BRANCHE IST IHR UNTERNEHMEN / IHRE ORGANISATION ANGESIEDELT?

4.2 Größe

Die Vielfalt der Branchenzugehörigkeit zeigt sich auch in der Größe der befragten Unternehmen. Insgesamt 18,3 % der Befragten gehören Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern an – diese werden nach dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn als kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) kategorisiert. Mit 28,2 % sind Arbeitgeber mit mehr als 10.000 Beschäftigten in der Studie vertreten. Damit bilden die KMUs zusammen mit den Großunternehmen knapp die Hälfte der befragten Arbeitgeber. Aber auch Unternehmen mit 501 bis 2.500 Mitarbeitern sind mit 27,5 % stark vertreten (Abb. 07).

Bei den Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern ist die Dienstleistungs- und Agenturbranche mit 26,7 % am stärksten vertreten.

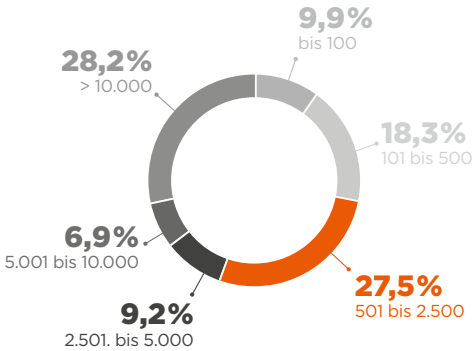

ABB. 07 WIE VIELE MITARBEITER HAT IHR UNTERNEHMEN?

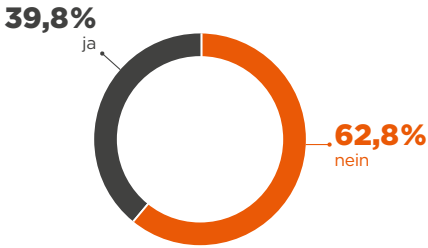

ABB. 08 GIBT ES IN IHREM UNTERNEHMEN / IHRER ORGANISATION EINE EIGENSTÄNDIGE ABTEILUNG FÜR INTERNE KOMMUNIKATION?

Auch bei den Großunternehmen mit mehr als 10.000 Angestellten überrascht es nicht, dass ein Drittel der Befragten im Bereich Technologie und Maschinenbau beschäftigt ist. Die Energiebranche zeigt sich mit 21,4 % am stärksten bei den befragten Unternehmen mit 501 bis 2.500 Mitarbeitern.

4.3 Organisatorische Verortung der Internen Kommunikation

Von den Befragten des Trendmonitors gaben insgesamt 39,8 % das Vorhandensein einer eigenständigen Abteilung für Interne Kommunikation an. Noch immer ein erstaunlich geringer Anteil, der ähnlich zum Ergebnis aus dem Jahr 2013 (37,0 %) die Annahme stützt, dass es eine Tendenz hin zur integrierten Kommunikation gibt (Abb. 8).

Ob es eine eigenständige Abteilung für die Interne Kommunikation gibt, fällt häufig auch mit der Unternehmensgröße zusammen, denn die Notwendigkeit einer strukturierten Internen Kommunikation wächst mit der Anzahl der Beschäftigten. Ein detaillierte Analyse der Ergebnisse zeigt: 64,9 % der Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern verfügen über eine eigene Abteilung für Interne Kommunikation – dies sind weniger als in der Befragung 2013 – hier waren es 73,0 %. Ein weiterer Grund zur Annahme, dass die Interne Kommunikation tendenziell in einer integrierten Kommunikationsabteilung aufgefangen wird.

Bei den kleinen und mittelständischen Unternehmen hingegen verfügt ein vergleichsweise geringer Anteil über eine eigenständige Interne Kommunikation – bei den Unternehmen bis 100 Mitarbeiter sind es 15,4 %, bei den Unternehmen mit 101 bis 500 Mitarbeiter sind es 25,0 %.

Insgesamt geben 61,0 % der Befragten an, keine eigenständige Abteilung für die Interne Kommunikation in ihrem Unternehmen zu haben. Bei ihnen ist die Mitarbeiterkommunikation in anderen Organisationsbereichen angesiedelt.

Bei 47,1 % der Befragten ohne eigene Abteilung ist die Interne Kommunikation in die Abteilung „Unternehmenskommunikation“ eingegliedert (Abb. 09). An dieser Stelle lässt sich nicht feststellen, ob interne und externe Kommunikationsverantwortliche in dieser Abteilung gemeinsam, jedoch mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen arbeiten oder die Kommunikation mit den verschiedenen Bezugsgruppen nicht mehr personengebunden ist. Ein weiterer Anteil von 22,5 % der Befragten ist in der Presse-/Öffentlichkeitsarbeit tätig. In diesen Fällen liegt die Vermutung nahe, dass die Themen und Botschaften vorranging einen externen Fokus haben. Die weiteren Angaben vertei-

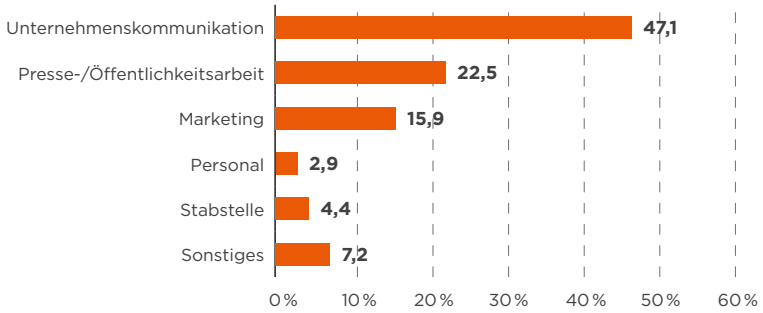

ABB. 09 IN WELCHEN BEREICH IST DIE INTERNE KOMMUNIKATION INNERHALB DES UNTERNEHMENS / DER ORGANISATION EINGEGLIEDERT?

len sich unter anderem auf Marketing (15,9 %), Stabstelle (4,4 %), Personal (2,9 %) sowie vereinzelt auf Geschäftsleitung, Qualitätsmanagement, Unternehmensentwicklung.

4.4 Anzahl der Mitarbeiter für die Interne Kommunikation

Ein weiterer wichtiger Indikator für den Stellenwert der Internen Kommunikation neben der organisatorischen Verortung ist unter anderem die Anzahl der Mitarbeiter, die sich diesem Bereich widmen. Mehr personelle Ressourcen müssen nicht mit einer höheren Wirksamkeit der Maßnahmen einhergehen, dennoch liegt der Schluss nahe, dass das Potenzial einer Abteilung mit der Anzahl der Mitarbeiter steigt.

Vergleicht man die Ergebnisse, lässt sich feststellen, dass in Unternehmen mit einer unabhängigen Internen Kommunikationsabteilung generell mehr Personen für die

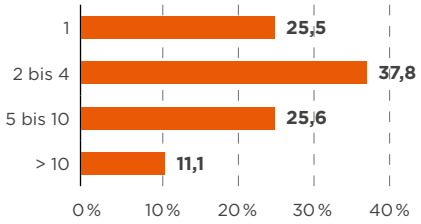

ABB. 10 WIE VIELE MITARBEITER SIND IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION TÄTIG?
(Unternehmen mit eigenständiger IK-Abteilung)

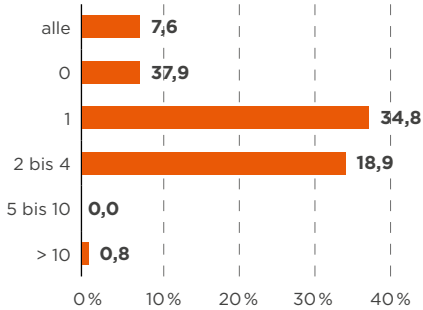

ABB. 11 WIE VIELE MITARBEITER KÜMMERN SICH NUR UM DIE INTERNE KOMMUNIKATION (NICHT ZUSÄTZLICH ZU EXTERNER KOMMUNIKATION O.Ä.)?
(Unternehmen ohne eigenständige IK-Abteilung)

Mitarbeiterkommunikation verantwortlich sind als in Organisationen ohne diesen spezifischen Bereich.

Konkret heißt das: In Unternehmen mit eigenständigem Bereich für die Interne Kommunikation gibt es bei 37,8 % zwei bis vier Personen, bei 25,6 % fünf bis zehn Personen, die sich ausschließlich den Aufgaben der Internen Kommunikation widmen. Bei knapp 11,1 % sind es sogar mehr als zehn Personen.

Eine so starke Belegung ist in gerade einmal 0,8 % der Unternehmen ohne spezifische Interne Kommunikationsabteilung der Fall. Teams zwischen fünf und zehn Verantwortlichen gibt es bei keiner der befragten Organisationen. Die Aufgaben der Internen Kommunikation liegen mehrheitlich bei einer zuständigen Person (34,8 %), gefolgt von

einem kleinen Team von zwei bis vier Personen (18,9 %). In 37,9 % der befragten Unternehmen gibt es keinen Mitarbeiter, der sich ausschließlich der Internen Kommunikation widmet.

Eine „One-Man-Show“ gibt es im Vergleich nur in 25,5 % der befragten Unternehmen mit eigenständiger Abteilung für Interne Kommunikation. Die üblichste Belegung ist mit 37,8 % das kleine Kommunikationsteam, das aus zwei bis vier Personen besteht (Abb. 10 und Abb. 11).

4.5 Budget

Ein weiterer Anhaltspunkt im Hinblick auf die organisatorische und strategische Bedeutung eines Unternehmens- beziehungsweise Organisationsbereichs ist das dafür vorgesehene Budget. Die überwiegende Mehrheit (41,0 %) muss im Bereich der Internen Kommunikation mit einem jährlichen Etat haushalten, das sich auf weniger als 10.000 Euro beläuft. Demgegenüber stehen 18 % der Befragten, denen mehr als 100.000 Euro für interne Kommunikationsmaßnahmen zur Verfügung stehen (Abb. 12). Es überrascht nicht, dass es sich bei 73,0 % der Unternehmen mit einem solch umfangreichen Haushalt um Organisationen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern handelt.

Rund die Hälfte der befragten Kommunikatoren, die weitere Auskünfte über ihren Finanzhaushalt geben, sagen, dass sich das Budget für Interne Kommunikation im Verhältnis zum Vorjahr nicht verändert hat (45,5 %). Einem knappen Viertel stehen in diesem Jahr sogar mehr Mittel zur Verfügung. Mit Kürzungen mussten sich 13,1 % der Befragten arrangieren. Ob bzw. wie zufrieden die Kommunikationsverantwortlichen mit den finanziellen Ressourcen sind, zeigt das Kapitel „Zufriedenheit mit dem Status der Internen Kommunikation“.

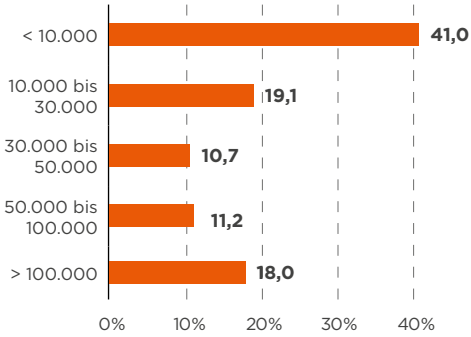

ABB. 12 WIE HOCH IST DAS BUDGET (IN EUR) FÜR DIE INTERNE KOMMUNIKATION PRO JAHR?

4.6 Schriftliches Konzept

75,5 % der befragten Kommunikatoren erachten ein schriftliches Konzept für die Interne Kommunikation als notwendig. Die gelebte Praxis jedoch steht noch immer deutlich zurück: Nur 43,8 % können sich in ihrer täglichen Arbeit auf ein schriftliches Konzept stützen.

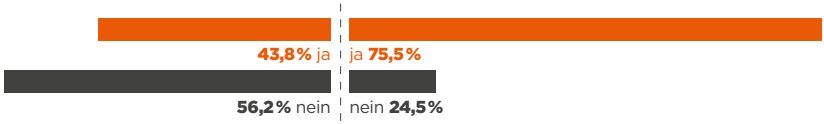

ABB. 13 GIBT ES IN IHREM UNTERNEHMEN / IHRER ORGANISATION EIN SCHRIFTLICHES KONZEPT FÜR DIE INTERNE KOMMUNIKATION?

HALTEN SIE EIN SCHRIFTLICHES KONZEPT FÜR NOTWENDIG?

Hier gibt es leider keine Entwicklung im Vergleich zu den Vorjahren. Wie auch 2013 gibt es bei der Mehrheit der repräsentierten Unternehmen noch kein internes Kommunikationskonzept (Abb. 13).

Wenn ein schriftliches Konzept vorhanden ist, so ist es bei vielen Unternehmen aber ein fester Bestandteil des kommunikativen Alltags: Bei der Mehrheit der Unternehmen 42,7 % existiert das Konzept bereits seit zwei bis fünf Jahren, bei 21,3 % sogar bereits seit mehr als fünf Jahren und bei 91,8 % wird dieses auch regelmäßig bzw. wenn notwendig angepasst. Es handelt sich bei diesem Strategiepapier also um ein lebendiges Dokument, das im Kommunikationsalltag eine feste Rolle spielt. Insgesamt erachten 67,4 % das schriftliche Konzept im Arbeitsalltag als wichtig bzw. eher wichtig. Über ein Viertel (27,7 %) beurteilt den Mehrwert als neutral. Für nur 4,9 % der Kommunikationsmanager spielt das Strategiepapier eine untergeordnete Rolle. Der Vergleich mit den Ergebnissen aus 2013 zeigt einen leichten Anstieg der Bedeutung, der dem schriftlichen Konzept im Arbeitsalltag beigemessen wird.

Die Vermutung, dass das Vorhandensein eines Konzepts vom Vorhandensein einer eigenständigen Abteilung für Interne Kommunikation abhängt, liegt nahe. Tatsächlich wird vorrangig in Organisationen, die eine eigenständige Interne Kommunikationsabteilung haben, auch strategisch gearbeitet – 67,5 % verfügen über ein schriftliches Konzept. In den Unternehmen ohne eigenständige Abteilung sind es nur 32,2 %, die über ein Konzept verfügen.

Unabhängig vom Bestehen eines schriftlichen Konzepts fragte der Trendmonitor auch nach dem Kommunikationscontrolling, d.h. der Kontrolle und Steuerung der gesetzten Ziele. Insbesondere mit Blick auf das Fehlen eines Konzepts in 56,2 % der befragten Unternehmen überrascht das Ausbleiben eines Controllings nicht. Zwar sind in 60,9 % der befragten Unternehmen die Ziele der Internen Kommunikation eher klar bis klar definiert. Eine Kontrolle, ob diese Ziele erreicht wurden, führen jedoch nur 26,8 % durch.

Immer wieder zeigen vergangene Studien diese Diskrepanz auf. Der Handlungsbedarf ist offensichtlich, in der Praxis gibt es hier nach wie vor Lücken.

4.7 Fähigkeiten des Internen Kommunikationsmanagers

Dass die Interne Kommunikation sich im Wandel befindet, neue Aufgaben und Arbeitsbereiche hinzukommen, wurde in den letzten Jahren immer wieder festgestellt.

Klare Belege dafür sind z. B. die Integration neuer Medien in den Instrumentenmix sowie die Auseinandersetzung mit neuen Themen und Schnittstellenarbeit, u. a. in Bezug auf Employer Branding, Projektkommunikation oder einstige IT-Projekte, wie z. B. Launch eines neuen Intranet-Portals oder Apps für die Mitarbeiterzeitschrift.

Die Ergebnisse der vergangenen Umfragen zum Trendmonitor Interne Kommunikation haben immer wieder gezeigt, dass sich eine deutliche Mehrheit der Befragten inzwischen verstärkt als Berater sieht. Fast die Hälfte verstand sich als Dienstleister sowie als Macher.

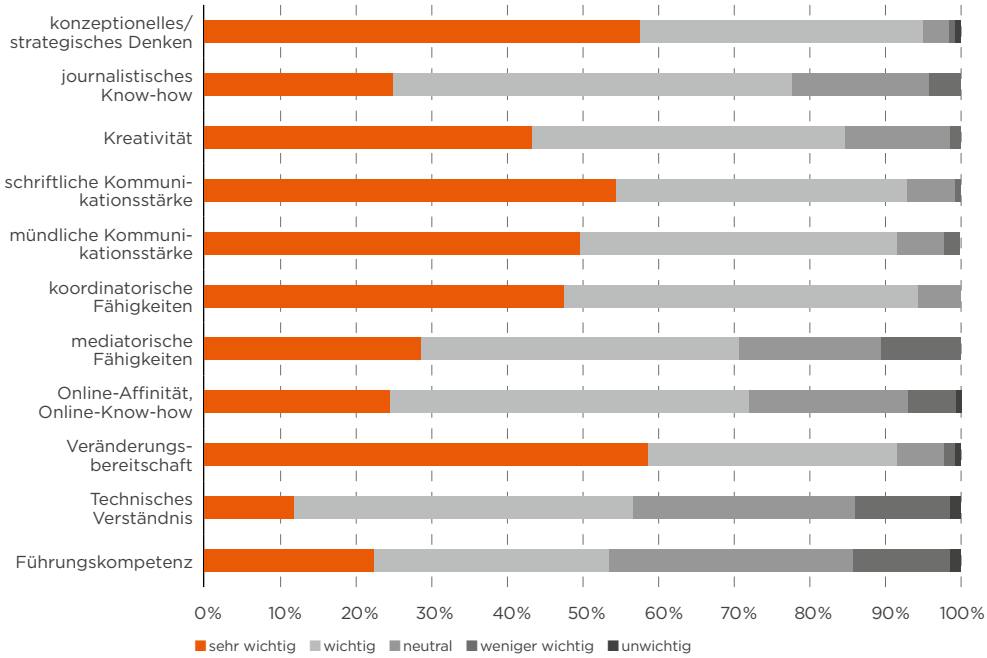

ABB. 14 WELCHE FÄHIGKEITEN BRAUCHT EIN INTERNER KOMMUNIKATIONSMANAGER IN IHREM UNTERNEHMEN / IHRER ORGANISATION UNBEDINGT?

Als Vermittler und Moderator, als Journalist und als Coach verstehen sich rund ein Viertel der befragten Kommunikationsmanager. Die vergangenen Umfragen zeigten vor allem ein sich wandelndes Rollenverständnis des Internen Kommunikationsmanagers. So wird doch immer wieder aus der Praxis berichtet, dass sich in Zeiten von Social Media und damit einhergehenden ersten Veränderungen in der Kommunikationskultur auch die Position der Internen Kommunikation als bloßes Sprachrohr der Geschäftsführung oder Blattmacher der Mitarbeiterzeitschrift verändert. Nicht nur die Aufgaben sondern auch der Stellenwert der Internen Kommunikation innerhalb der Organisation erfährt einen Wandel.

Führt man sich die bereits genannten Vorteile eines schriftlichen Konzepts vor Augen, empfiehlt es sich, als Interner Kommunikator Maßnahmen und Ziele schriftlich zu definieren – u. a. auch als Legitimation für das eigene Handeln und die eingeforderten Ressourcen. Entsprechend sollten sich Interne Kommunikatoren vor allem durch strategisches und konzeptionelles Denken auszeichnen.

Die Frage nach den bedeutendsten Fähigkeiten ergibt tatsächlich, dass 95,1 % konzeptionelles / strategische Denken als wichtig bis sehr wichtig erachten. Weitere Fähigkeiten, die von den Befragten vorrangig als wichtig und sehr wichtig bewertet werden, sind koordinatorische Fähigkeiten (94,4 %), die schriftliche Kommunikationsstärke (93,0 %), mündliche Kommunikationsstärke und Veränderungsbereitschaft (91,6 %).

Als weniger relevante Fähigkeiten werden Führungskompetenz und technisches Verständnis genannt (Abb. 14).

Betrachtet man die Unternehmensgrößen gesondert, zeigt sich, dass mit der Größe der Organisation auch die Erfordernis konzeptioneller / strategischer Fähigkeiten zunimmt. Während 68,9 % der Befragten aus Unternehmen mit 5.001 bis 10.000 Mitarbeitern dies als sehr wichtig erachten, sind es nur 15,3 % der Befragten aus Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern. Hier sind vor allem schriftliche und mündliche Kommunikationsstärke gefragt.

4.8 Zufriedenheit mit dem Status der Internen Kommunikation

Seit 2011 fragt der Trendmonitor Interne Kommunikation nach dem Grad der Zufriedenheit der Kommunikatoren. 2016 gibt es die folgenden Ergebnisse (Abb. 15): 50,4 % der Befragten sind insgesamt mit dem Status der Internen Kommunikation in ihrem Unternehmen zufrieden. Der Anteil derer, die damit sogar sehr zufrieden sind, fällt anteilig jedoch mit 4,9 % deutlich geringer aus – auch im Vergleich zu den Ergebnissen aus 2013: hier waren es noch 9,0 %. Rund ein Drittel der Kommunikatoren bewertet die Zufriedenheit insgesamt neutral. Etwa 15,0 % geben an, mit dem Status der Internen Kommunikation in ihrem Unternehmen unzufrieden zu sein.

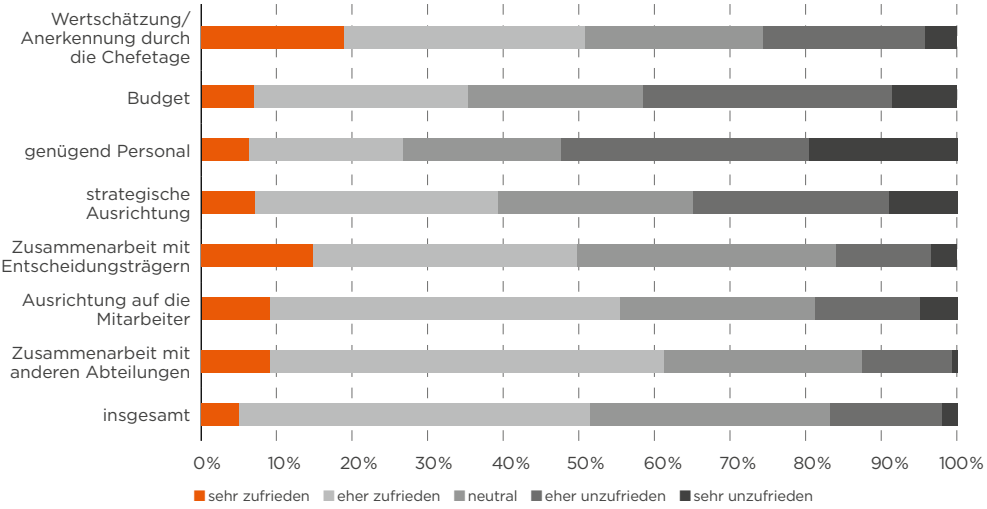

ABB. 15 WIE ZUFRIEDEN SIND SIE IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION IN IHREM UNTERNEHMEN / IHRER ORGANISATION MIT DEN FOLGENDEN PUNKTEN?

Verbesserungspotenzial gibt es insbesondere bei den Punkten Personal und Budget. Waren es 2013 noch 27,0 % der Befragten, die sich unzufrieden mit dem zur Verfügung stehenden Budget zeigten, sind es in diesem Jahr sogar knapp 42,0 %. Auch mit der strategischen Ausrichtung sind 35,0 % eher bis sehr unzufrieden.

Positiv bewertet werden hingegen vor allem die Wertschätzung und Anerkennung durch die Chefetage, die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und Entscheidungsträgern sowie die Ausrichtung auf die Mitarbeiter.

Was die Befragten gern an der Internen Kommunikation verändern würden, wurde in einer offenen Frage beantwortet. Gewünscht sind u. a. mehr Feedback aus dem Unternehmen, mehr Budget und Offenheit für mobile, digitale Anwendungen, eine bessere Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen und Standorten sowie eine frühere Einbindung in strategische Entscheidungen und Veränderungsprozesse.

42 %

UNZUFRIEDENHEIT
mit dem zur Verfügung stehenden Budget

5 Interne Kommunikation in der Praxis: Medieneinsatz, Themen, Projekte

5.1 Wichtigkeit der Kommunikationskanäle

Internen Kommunikationsmanagern bieten sich inzwischen eine Vielzahl an Medien an, um Informationen und Botschaften an die verschiedenen Bezugsgruppen innerhalb eines Unternehmens zu übermitteln. Und mit der zunehmenden Digitalisierung wächst die Auswahl. Das Intranet wird nicht nur social, sondern mobil, Mitarbeiterzeitschriften werden digital und erscheinen als App. Wie genau sieht der aktuelle Medienmix also aus? Welche Medien sind nach wie vor wichtig, welche haben möglicherweise an Bedeutung verloren? (Abb. 16).

Nicht überraschend wird auch 2016 das persönliche Gespräch eindeutig als wichtigstes Instrument der Internen Kommunikation eingestuft. 96,6 % der befragten Kommunikatoren halten die Face-to-Face-Kommunikation mindestens für wichtig, davon 78,2 % sogar für sehr wichtig.

Den zweiten Rang belegt wie auch 2013 das (Social) Intranet. Dieses erachten 85,2 % der befragten Kommunikatoren für wichtig bis sehr wichtig. Darauf folgen weitere persönliche Formate wie die Mitarbeiterversammlung (86,8 %) und der Flurfunk (84,3 %). Die Information der Mitarbeiter über einen regelmäßigen Newsletter bewerten in dieser Rangfolge 64,7 % als wichtig bis sehr wichtig. Hier zeigt sich ein deutlicher Anstieg zu 2013 (42,0 %).

Erstmals erfragte der Trendmonitor die Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift gesondert nach Print- und Online-Version und tatsächlich lässt sich ein leichter Trend zur digitalen Mitarbeiterzeitschrift erkennen, der aber die Bedeutung der gedruckten Version keineswegs untergräbt: 63,6 % schätzen die Print-Mitarbeiterzeitschrift als wichtig bis sehr wichtig ein, 65,1 % erachten die Online-Version als bedeutsam.

Mobile Apps nehmen bereits für 20,5 % eine wichtige und für 13,6 % eine sehr wichtige Rolle ein. Kanäle wie Corporate TV und Corporate Radio werden hingegen von 48,7 % bzw. 74,0 % als unwichtig und eher unwichtig eingeschätzt. Hierbei zeigt sich vor allem beim Corporate Radio ein deutlicher Bedeutungsverlust im Vergleich zu den Vorjahren.

Dennoch finden sich auch für die weniger bedeutsamen Medien vereinzelte Stimmen, die diese als wichtig und sogar sehr wichtig einstufen, denn in der Internen Kommunikation gibt es für jedes Unternehmen den individuell passenden Medienmix.

5.2 Nutzung der internen Medien und Kanäle

Der tatsächliche Instrumenteneinsatz ergibt ein ähnliches Bild wie die zuvor erfasste persönliche Einschätzung der Bedeutung. Das persönliche Gespräch ist mit 98,0 % das in der Praxis am stärksten genutzte Instrument der Internen Kommunikation. Darauf

folgen die Mitarbeiterversammlung mit 87,7 % und der Flurfunk mit 76,5 %. Auch das (Social) Intranet findet sich in diesem Ranking mit 64,5 % wieder. So sind die vier am wichtigsten eingeschätzten auch die am stärksten genutzten Kanäle der Internen Kommunikation.

Auch die geringere Bedeutung von Corporate Radio und TV spiegelt sich in der tatsächlichen

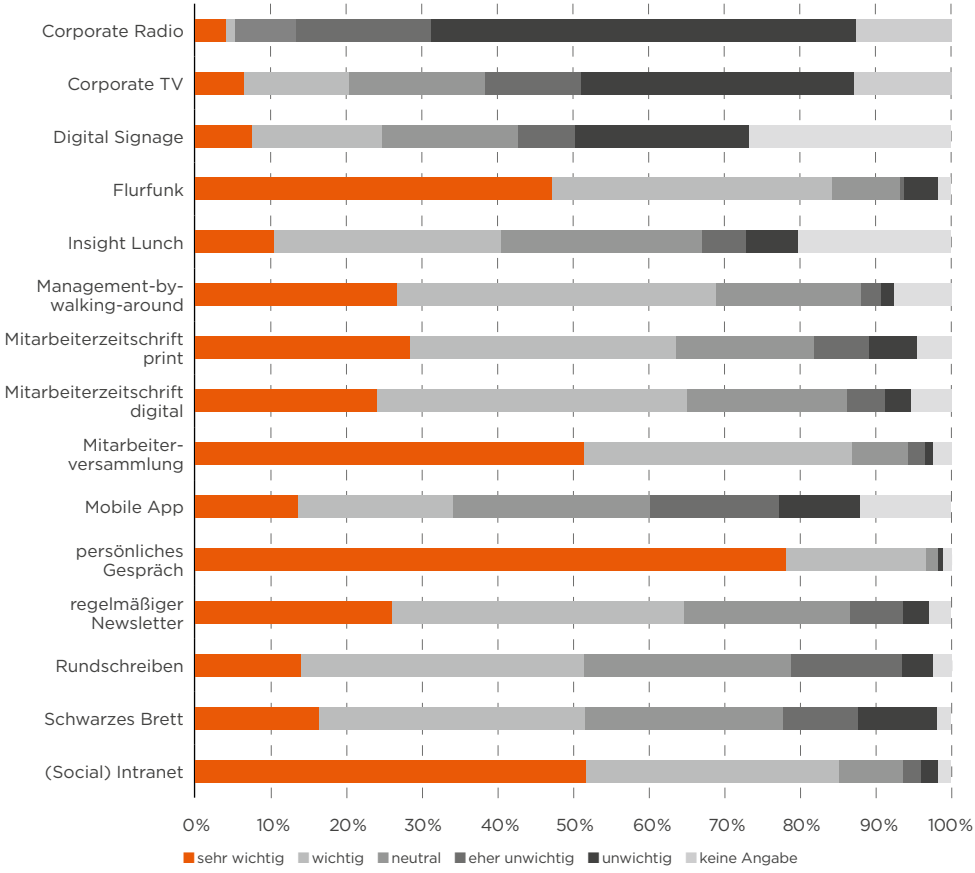

ABB. 16 WIE SCHÄTZEN SIE PERSÖNLICH DIE WICHTIGKEIT DER KOMMUNIKATIONSKANÄLE IN DER INTERNEN KOMMUNIKATION EIN?

Nutzung wider. In nur 2,7 % der Unternehmen wird das Corporate Radio, in nur 15,7 % wird Corporate TV als internes Kommunikationsmedium eingesetzt (Abb. 17).

Ob print oder mobil – die Mitarbeiterzeitschrift wurde in ihrer Bedeutung als gleichermaßen wichtig eingeschätzt. Bei der tatsächlichen Nutzung zeigt sich jedoch, dass sich

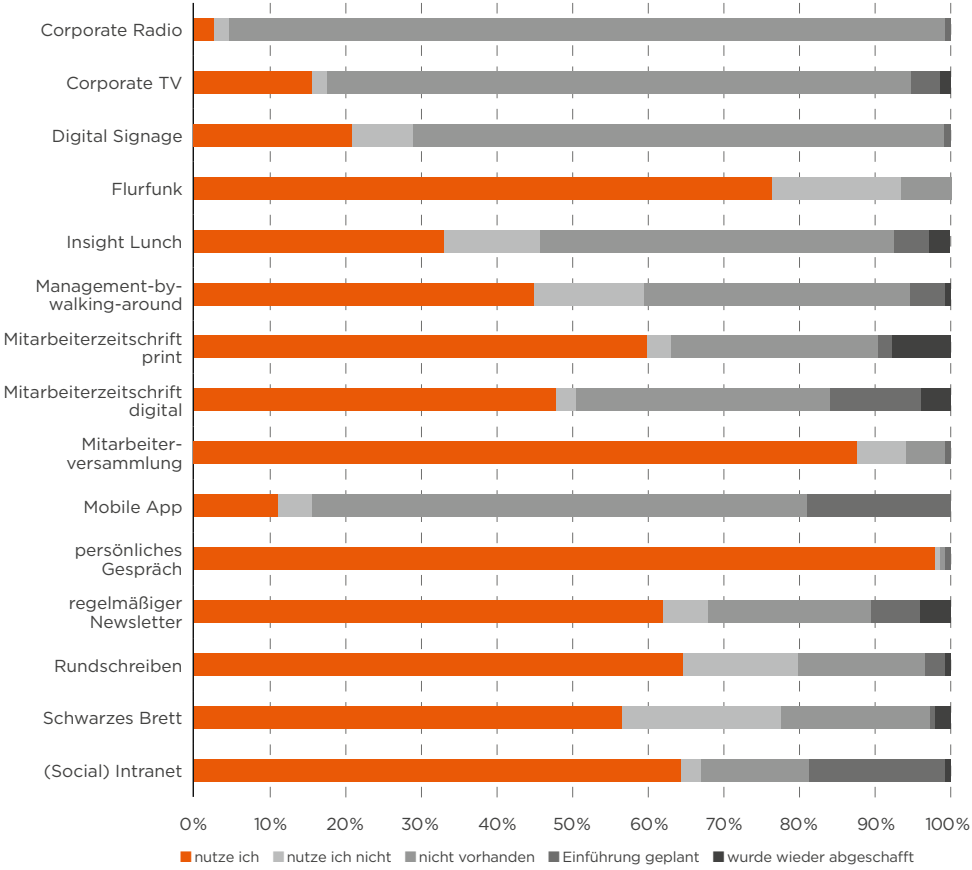

ABB. 17 WELCHE DER FOLGENDEN MEDIEN/KANÄLE NUTZEN SIE FÜR DIE INTERNE KOMMUNIKATION?

die digitale Mitarbeiterzeitschrift noch nicht als Kommunikationsinstrument etabliert hat. Existiert in 60,0 % der befragten Unternehmen die gedruckte Mitarbeiterzeitschrift, wird die digitale Mitarbeiterzeitschrift gerade einmal in 48,0 % der Unternehmen eingesetzt. Geplant wird der Einsatz jedoch in 11,7 % der befragten Unternehmen und auch die mobile App ist bei 19,0 % als zukünftiges internes Medium geplant.

5.3 Auswahl der Instrumente

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

In drei Vierteln der Unternehmen erfolgt die Auswahl der Kanäle und Instrumente auf Basis einer strategischen Entscheidung der Verantwortlichen der Internen Kommunikation in Abstimmung mit dem Vorstand. Ein deutlicher Anstieg, waren es 2013 nur 57,3 %.

Erstaunlich hierbei ist nach wie vor die Diskrepanz dieser Angaben gegenüber denen zum schriftlichen Konzept. Genau genommen verfügen nur knapp 60,0 % derjenigen, die eine strategische Entscheidung als Grundlage für ihre Medienauswahl angeben, über ein schriftliches Konzept.

Neben der strategischen Entscheidung kommt der Vorstandsentscheidung eine Bedeutung zu. Diese ist mit 20,8 % jedoch deutlich geringer als in den Vorjahren (2013 gab fast die Hälfte der Befragten an, die Instrumentenauswahl basiere auf der Entscheidung des Vorstands).

Als weitere fundierte Grundlage greifen 15,6 % der Befragten auf Mitarbeiterbefragungen zurück. Aber auch eine eher unreflektierte Medienauswahl findet statt: In 16,2 % der Unternehmen wird die Entscheidung aufgrund des „Bauchgefühls“ getroffen, in 13,6 % werden Medien, die bereits seit langem etabliert sind, weitergenutzt. Wie die Medien der strategischen Planung zusammenlaufen, wird v.a. durch regelmäßige Meetings, Absprachen bzw. Abstimmungsprozesse koordiniert und sichergestellt (64,5 %).

Darüber hinaus erfolgt die Koordination in 60,6 % der befragten Unternehmen über einen Verantwortlichen / Koordinator bzw. eine Abteilung / ein Team und in 56,8 % über Themen- bzw. Redaktionspläne.

76 %

der **STRATEGIE-ENTSCHEIDUNGEN** *werden in Abstimmung mit dem Vorstand getroffen*

5.4 Aktuelle und geplante Projekte

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

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. Dennoch steht der Ausbau bei 27,7 % auf der Agenda und wird bei 42,6 % bereits umgesetzt.

Das Intranet und die mobile Interne Kommunikation stellen die aktuell wichtigsten Projekte dar. Eine ähnlich wichtige Rolle nehmen Employer Branding und die Digitalisierungsstrategie für die Interne Kommunikation in der Projektplanung ein (siehe Abb. 18 und 19).

#1

Intranet und Mobile sind aktuell die wichtigsten Projekte der Internen Kommunikation

1 _ *Aufbau des Intranets (61,4 %)*

2 _ *Aus- bzw. Umbau des Intranets (50,6 %)*

3 _ *Employer Branding (45,1 %)*

4 _ *Einbindung der Internen Kommunikation in die Projektkommunikation (44,4 %)*

5 _ *Ausbau der Social-Media-Aktivitäten (42,6 %)*

ABB. 18 TOP 5 DER AKTUELL UMGESETZTEN PROJEKTE DER INTERNEN KOMMUNIKATION *(Mehrfachnennung möglich)*

4 _ *Auf- bzw. Ausbau mobiler Interner Kommunikation (32,6 %)*

2 _ *Aus- bzw. Umbau des Intranets (29,2 %)*

3 _ *Auf- bzw. Ausbau einer internen Content-Marketing-Strategie (29,1 %)*

4 _ *Strategiekonzept für die Interne Kommunikation (28,6 %)*

5 _ *Ausbau der Social-Media-Aktivitäten (27,7 %)*

ABB. 19 TOP 5 DER GEPLANTEN PROJEKTE DER INTERNEN KOMMUNIKATION *(Mehrfachnennung möglich)*

6 Die Digitale Transformation der Internen Kommunikation

6.1 Status quo der Digitalen Transformation

Ein Schwerpunkt der Befragung ist in diesem Jahr die Digitale Transformation. Welche persönliche Einstellung haben die befragten Kommunikationsexperten zu diesem Thema?

Mit 71,9 % sieht die große Mehrheit in der digitalen Transformation ein Zukunftsthema, das sie für sehr wichtig erachtet. Für 17,1 % der Befragten ist die Digitale Transformation dagegen Neuland. Diese Gruppe fühlt sich gleichzeitig noch nicht ausreichend gerüstet für die anstehenden Herausforderungen. Nur 8,9 % stehen dem Thema noch skeptisch gegenüber.

6.2 Stand der aktuellen Strategie

Differenzierter wird das Bild bei der Frage nach dem Stand der Digitalisierungsstrategie. Hier geben 48,0 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen aktuell eine neue Digitalisierungsstrategie entwickelt. 25,3 % haben keine Strategie. Langfristig sei diese aber geplant.

Nur 16,4 % besitzen bereits eine umfassende Digitalisierungsstrategie. Es zeigt sich, dass die Digitale Transformation bei Kommunikationsexperten zwar präsent ist, die konkrete Umsetzung aber noch weitestgehend am Anfang steht. Der Anteil der Unternehmen, die keine Digitalisierungsstrategie besitzen und auch keine einführen wollen, liegt bei 10,3 %.

64 %

der Unternehmen verfügen über eine Digitalstrategie oder entwickeln diese

6.3 Einbindung der Internen Kommunikation in die Digitalisierungsstrategie

Wie unterschiedlich Unternehmen mit der Digitalen Transformation umgehen, zeigt auch die Frage nach der Zuständigkeit. 24,2 % der Befragten geben an, dass die Strategie-Abteilung bei ihnen im Unternehmen für die Digitale Transformation verantwortlich ist. 22,0 % dagegen verorten diese Aufgabe im Bereich der Unternehmenskommunikation. Jeweils 19,8 % sehen das Corporate Management oder die IT in der Pflicht. Mit 13,2 % ist bei dieser Frage auch die Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ relativ stark ausgeprägt. Ein einheitliches Bild ergibt sich aber auch dort nicht. Die Geschäftsleitung wird genauso genannt wie der Vorstand, die Produktentwicklung, das Marketing oder die Fachabteilung.

Die Frage nach der Einbindung der Internen Kommunikation in die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie zeigt überraschende

Ergebnisse. Zwar sehen 48,9 % die Interne Kommunikation als Teil des Projektteams, aber nur 10,0 % halten sie für die treibende Kraft. 32,2 % der Befragten geben dagegen an, das die Interne Kommunikation bei ihnen im Unternehmen gar nicht an der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie beteiligt ist. 8,9 % wissen es schlicht nicht.

6.4 Herausforderungen der Digitalen Transformation

Wenig Vertrauen haben die Befragten an dieser Stelle in Führungskräfte. 67,6 % beklagen die mangelnde digitale Kompetenz der Führungsebene als größte Herausforderung der digitalen Transformation. 54,7 % attestieren ihnen mangelnde Beteiligung und zu wenig Offenheit. 54,0 % sehen dagegen den Anstoß eines Kulturwandels als größte Herausforderung. Auch das zur Verfügung stehende Budget ist mit 48,9 % ein nicht unerheblicher Faktor. 47,5 % bewerten die mangelnde digitale Kompetenz der Mitarbeiter und deren mangelnde Beteiligung und Offenheit (46,8 %) als herausfordernd. Weitere 43,2 % nennen den Anstoß eines Strategiewandels innerhalb des Unternehmens und die Weitergabe von IT-Expertise (19,4 %). Auf Sonstiges entfallen 5,8 %. Hier wird die Angst vor Fehlern und Jobverlust angeführt (Abb. 20).

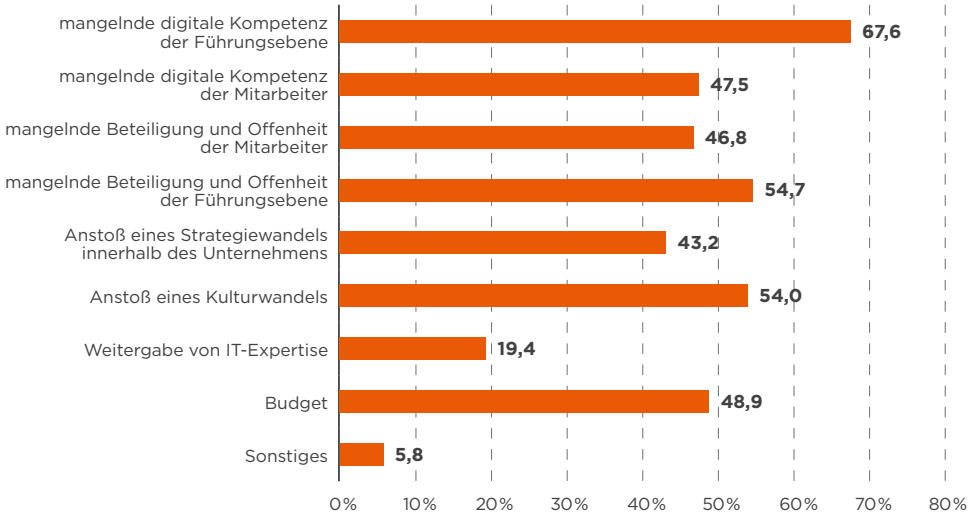

ABB. 20 WAS SIND IHRER MEINUNG NACH DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN BEI DER DIGITALEN TRANSFORMATION? *(Mehrfachnennung möglich)*

7 Das digitale Mitarbeitermagazin in der Internen Kommunikation

7.1 Aktuelle Nutzung / Aktueller Einsatz des Mitarbeitermagazins

Die Mitarbeiterzeitschrift ist nach wie vor ein sehr beliebtes Medium in der internen Kommunikation. 61,4 % setzen sie in ihren Unternehmen ein. Nur 22,9 % der Befragten geben an, keine Mitarbeiterzeitschrift zu haben. 5,7 % planen derzeit eine. Abgeschafft wurde die Mitarbeiterzeitschrift nur bei 10,0 % der Befragten.

7.2 Ziele, die mit dem Mitarbeitermagazin verfolgt werden

Das wichtigste Ziel der Mitarbeiterzeitschrift ist die Förderung der Identifikation von Mitarbeitern mit ihrem Unternehmen. 65,9 % halten dies für sehr wichtig, weitere 30,7 % für wichtig. Nur 2,2 % geben in diesem Zusammenhang eher unwichtig an. An zweiter Stelle folgt das Erklären von Hintergründen, das 58,2 % als sehr wichtig einstufen. Weitere 30,8 % halten diesen Punkt für wichtig. 49,5 % halten die umfassende Information der Mitarbeiter durch die Mitarbeiterzeitschrift für sehr wichtig. Mit 45,1 % bewerten ähnlich viele diesen Punkt mit wichtig. Als sehr wichtige Ziele definieren die Befragten mit 46,2 % Wertschätzung und mit 40,7 % Motivation.

7.3 Themen, Inhalte und Zielgruppen des Mitarbeitermagazins

Ein differenziertes Bild ergibt sich bei der Frage nach Themen und Inhalten, die über die Mitarbeiterzeitschrift gespielt werden. 34,4 % geben an, vorrangig Inhalte mit Bezug zur täglichen Arbeit und zur Wissensvermittlung aufzugreifen. 31,1 % beschäftigen sich in der Mitarbeiterzeitschrift mit Strategie-, Management- und Change-Themen. 27,8 % dagegen nutzen das Medium für Nachrichten und aktuelle Themen. 6,7 % geben an, andere Schwerpunkte zu setzen. Hier werden Themen aus dem Unternehmen genannt: Mitarbeiter-Geschichten, Personalien, Klatsch und Tratsch, Bildzusendungen, Personenvorstellungen oder Gewinnspiele.

Bei der Zielgruppe der Mitarbeiterzeitschrift gibt mit 86,8 % eine große Mehrheit an, alle Mitarbeiter inklusive der Führungskräfte des Vorstandes erreichen zu wollen. 28,6 % nennen auch externe Leser wie Pensionäre, Kunden und Partner als Zielgruppe. 19,8 % wollen insbesondere Mitarbeiter in der Produktion ansprechen. Jeweils 15,4 % der Befragten sehen Mitarbeiter im Büro und im Außendienst als Zielgruppe. Den Vorstand separat wollen dagegen nur 4,4 % erreichen (Abb. 21).

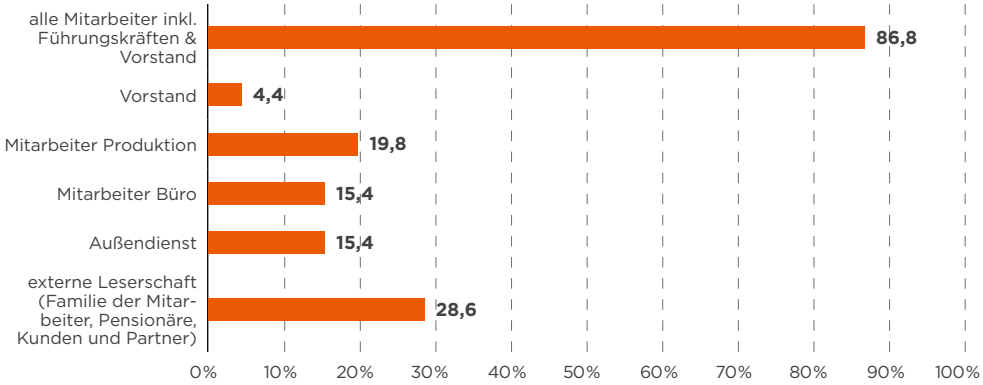

ABB. 21 WELCHE ZIELGRUPPE MÖCHTEN SIE MIT IHRER MITARBEITERZEITSCHRIFT ERREICHEN?
(Mehrfachnennung möglich)

7.4 Verantwortung des Mitarbeitermagazins

65,6 % der Befragten sehen die inhaltliche Verantwortung der Mitarbeiterzeitschrift in der Kommunikations-Abteilung. 16,4 % nehmen hier die Mitarbeiter selbst in die Pflicht. 7,8 % verorten die Verantwortung bei den Führungskräften. Freie Redakteure halten nur 5,5 % für geeignet. Externe Agenturen liegen mit nur 4,7 % unweit dahinter.

Die wenigsten Unternehmen nutzen zur Erstellung der Mitarbeiterzeitschrift ein Redaktionssystem. 14,6 % beantworten diese Frage mit ja. 73,0 % geben dagegen an, kein Redaktionssystem zu nutzen und dies auch in Zukunft nicht vorzuhaben. 12,4 % planen derzeit ein Redaktionssystem für die Mitarbeiterzeitschrift.

7.5 Formate des Mitarbeitermagazins

Das am häufigsten vorkommende Format der Mitarbeiterzeitschrift ist mit 66,3 % das Print-Magazin. Es folgt die PDF-Datei mit

88 %

der Mitarbeitermedien erscheinen als Printmagazin oder -zeitung

59,6 % und die Intranet-Version mit 30,3 %. Als gedruckte Zeitung geben 21,3 % ihre Mitarbeiterzeitschrift heraus, als Flipbook 12,4 %. Weitere Formate sind Microsites (6,7 %), Online-Newsletter (5,6 %), Apps (3,4 %) und Poster (2,2 %) (siehe Abb. 22).

Gibt es konzeptionelle Unterschiede zwischen der Online- und Printversion der Mitarbeiterzeitschrift? Bei 64,0 % ist das nicht der Fall. Bei dieser Gruppe wird die Printversion ohne Änderungen als Online-Version übertragen. 26,0 % erweitern die Online-Version um multimediale Elemente wie Videos, Bildershows und Verlinkungen. Nur 6,0 % der Befragten haben unterschiedliche redaktionelle Konzepte für Print und Online. 4,0 % aktualisieren die Online-Inhalte unabhängig von der Erscheinungsweise der Print-Ausgabe. 3,4 % entfielen auf „Sonstiges“. Hier wird angeführt, dass es zwei unterschiedliche Zeitschriften für Print und Online gibt, die verschiedene Zielgruppen ansprechen. Auch wird angegeben, dass die Onlineversion der Mitarbeiterzeitschrift wieder abgeschafft wurde. Eine weitere Antwort ist, dass die Online-Version Auszüge der Print-Version beinhaltet.

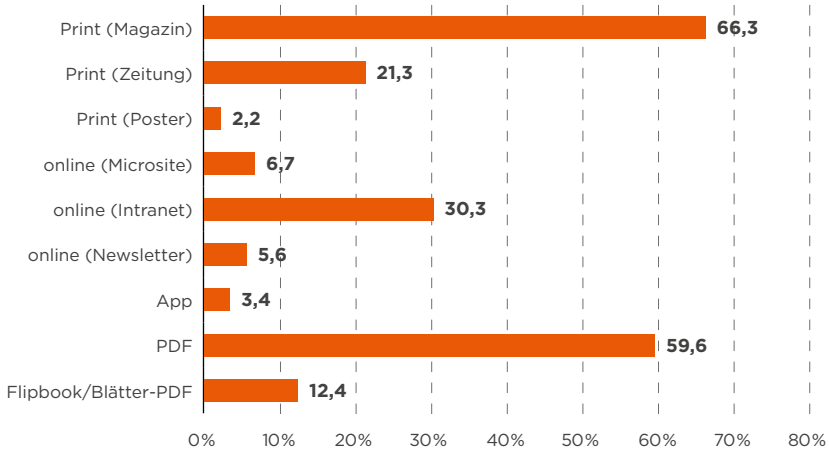

ABB. 22 IN WELCHEM FORMAT IST IHRE MITARBEITERZEITSCHRIFT AUFBEREITET?
(Mehrfachnennung möglich)

7.6 Geplante Maßnahmen

Welche Maßnahmen sind für die Mitarbeiterzeitschrift geplant? Hier lässt sich insbesondere eine Erkenntnis festhalten: Print ist nicht tot. 87,3 % der Befragten planen keine Ablösung der klassischen Mitarbeiterzeitschrift durch eine Online-Version. Die Neueinführung einer gedruckten Mitarbeiterzeitschrift planen allerdings auch nur 5,6 %. Bei 70,4 % ist sie bereits in der Umsetzung. Auch als Ergänzung zur klassischen Mitarbeiterzeitschrift planen nur 25,8 % eine Online-Version. 54,6 % dagegen haben dies nicht vor. Bei der Frage nach der Einführung einer Online- Mitarbeiterzeitschrift ergibt sich ein ausgeglichenes Bild. 24,7 % planen eine Online-Mitarbeiterzeitschrift. Bei 36,2 % ist sie bereits in der Umsetzung. 39,1 % planen keine Online-Version.

7.7 Anforderungen an ein digitales Mitarbeitermagazin

Die Ergebnisse zu den Anforderungen an eine digitale Mitarbeiterzeitschrift zeigen, wie wichtig das Thema Mobile in der inter-

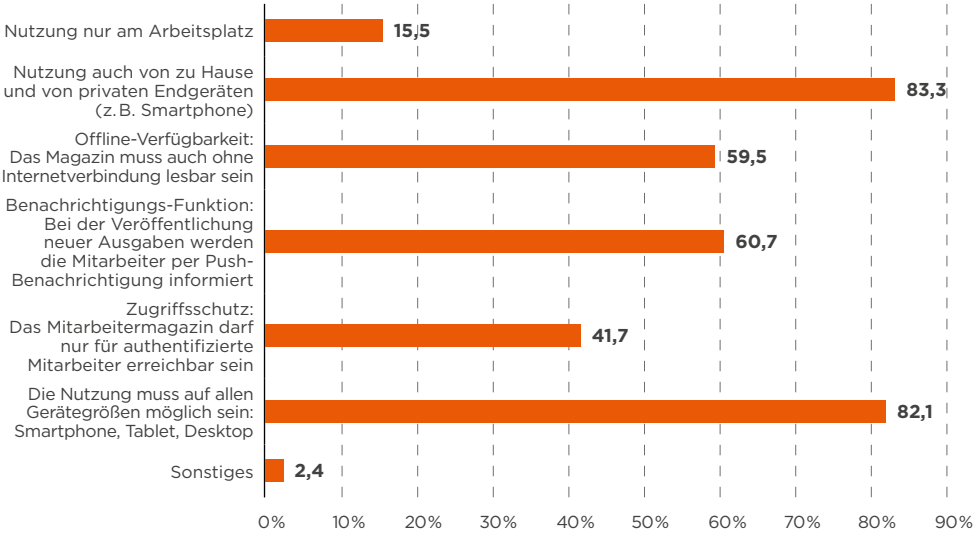

ABB. 23 WAS SIND IHRE ANFORDERUNGEN AN EIN DIGITALES MITARBEITERMAGAZIN?
(Mehrfachnennung möglich)

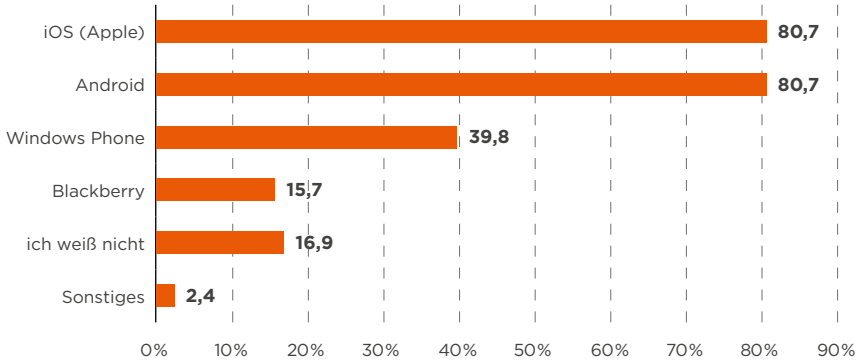

ABB. 24 WELCHE BETRIEBSSYSTEME MÜSSEN/MÜSSTEN UNTERSTÜTZT WERDEN?
(Mehrfachnennung möglich)

nen Kommunikation ist. 83,3 % geben an, dass die Nutzung auch von zu Hause und von privaten Endgeräten (z. B. Smartphones) möglich sein muss. Nur 15,5 % äußern sich dagegen und halten die Nutzung ausschließlich am Arbeitsplatz für sinnvoll. Mit 82,1 % herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Darstellung der digitalen Mitarbeiterzeitschrift auf allen Gerätegrößen möglich sein muss. Eine Benachrichtigungs-Funktion bei der Erscheinung von neuen Ausgaben halten 60,7 % für wichtig. Für 59,5 % ist relevant, dass die digitale Mitarbeiterzeitschrift auch ohne Internet-Verbindung lesbar ist. 41,7 % halten einen Zugriffsschutz für wichtig, sodass nur authentifizierte Mitarbeiter das Medium lesen können. Unter Sonstiges werden außerdem der inhaltliche Mehrwert angeführt, sowie die Nutzung digitaler Publikationsmöglichkeiten wie z. B. Bilderstrecken, Animationen oder Bewegtbild (Abb. 23).

Zu den Anforderungen an eine digitale Mitarbeiterzeitschrift gehört auch die Frage nach der Unterstützung von Betriebssystemen. Hier ergibt sich ein einheitliches Bild: Jeweils 80,7 % sind der Meinung, das iOS, das Betriebssystem von Apple, und Android, der Marktführer von Google, unterstützt werden müssen. 39,8 % sprechen sich auch für die Unterstützung von Windows Phone aus. Blackberry halten nur 15,7 % für relevant. 16,9 % können die Frage nicht beantworten. 2,4 % entfallen auf Sonstiges. Hier wird u. a. darauf hingewiesen, dass alle Betriebssysteme unterstützt werden sollten (Abb. 24).

7.8 Vorteile des digitalen Mitarbeitermagazins

Die Vorteile eines digitalen Mitarbeitermagazins sehen die Befragten mit 66,3 % insbesondere in den Möglichkeiten des Dialogs und der Interaktion. 65,1 % heben hervor, dass ein solches Mitarbeitermagazin dazu beiträgt, die Digitalisierung zu leben. Jeweils 53,0 % sehen die Vorteile in der Aktualität und den geringeren Kosten. 51,8 % sind der Meinung, dass ein digitales Mitarbeitermagazin besser Erlebnisse schaffen und Content attraktiver inszenieren kann. 43,4 % sehen die Vorteile in der Reichweitenerhöhung und 34,9 % in der Umweltverträglichkeit. 2,4 % entfallen auf „Sonstiges“. Hier wird die zeitgemäße Aufbereitung von Inhalten, die sich an den Lesegewohnheiten der jüngeren Generationen orientiert, hervorgehoben (Abb. 25).

7.9 Zukunft des Mitarbeitermagazins

Die Zukunft der Mitarbeiterzeitschrift sehen 52,4 % in der Verzahnung von Print und Online – allerdings mit unterschiedlichen redaktionellen Konzepten. 25,0 % geben an, dass Print und Online in der Zukunft nebeneinander bestehen, um mit redundanten Inhalten die Reichweite zu maximieren. 21,4 % sind dagegen der Ansicht, dass Print stirbt und Online zum Hauptkanal wird. Dass Online-Mitarbeitermagazine und Apps für die Interne Kommunikation in Zukunft keine Rolle spielen, glauben nur 1,2 %.

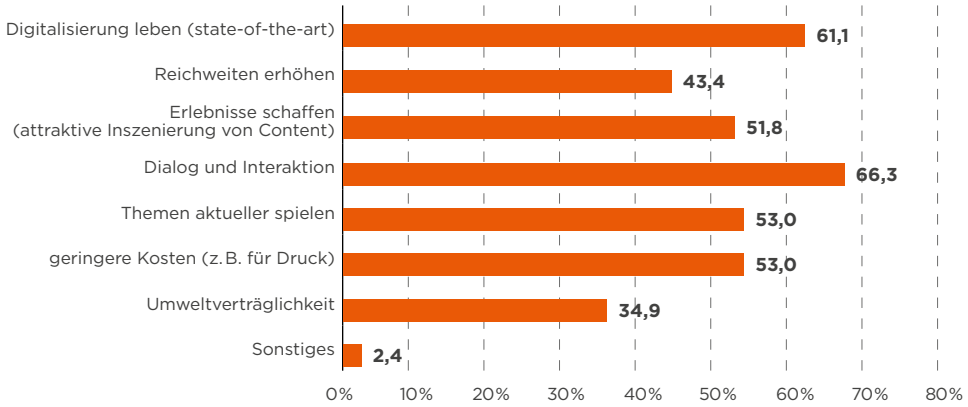

ABB. 25 WORIN SEHEN SIE DIE BESONDEREN VORTEILE EINES DIGITALEN MITARBEITERMAGAZINS?
(Mehrfachnennung möglich)

8 Fazit: Kurzabriss der Ergebnisse und Auswertung

Wurden in den vorigen Kapiteln die Fragen des Trendmonitors Interne Kommunikation 2016 anhand statistischer Angaben und nach Schwerpunktthemen aufbereitet und dargestellt, so widmet sich das achte Kapitel einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse.

Hintergrund der Befragten

Die erhobenen Daten in dieser Studie stammen von Kommunikationsverantwortlichen, die überwiegend zwischen 31 und 50 Jahre alt sind, wobei im Vergleich zum Trendmonitor 2013 nicht mehr die 41- bis 50-jährigen die größte Gruppe der Befragten ausmachen, sondern die 31- bis 40-jährigen dominieren. Die Interne Kommunikation ist nach wie vor stark weiblich geprägt: Der Frauenanteil liegt bei 71,7 % und steigt im Vergleich zu 2013 (68,0 %) nochmals an.

Im Vergleich zur Umfrage von 2013 ist der Anteil der Befragten mit einem Hochschulabschluss von 82 % auf 87,4 % wieder angestiegen. Bei der Betrachtung der absolvierten Studienrichtungen zeigt sich, dass die Geistes- oder Sozialwissenschaften nicht mehr an der Spitze stehen: Interne Kommunikatoren haben 2016 vorrangig einen kommunikations- bzw. medienwissenschaftlichen und publizistischen Hintergrund (43,5 %). Danach folgt die Gruppe, die ein Studium der Geistes-, Sozial- und Sprachwissenschaften absolviert haben mit 39,1 %. Der Anteil derer, die einen journalistischen Ausbildungshintergrund haben, sinkt im Vergleich zu 2013 weiter von 9,0 % auf 6,1 %. Wie auch die Jahre zuvor verfügt die Mehrheit der Befragten mit 47,6 % über mehr als drei Jahre Berufserfahrung in der Internen Kommunikation.

Organisatorische Verortung der Internen Kommunikation

Von den Befragten des Trendmonitors gaben insgesamt 39,8 % das Vorhandensein einer eigenständigen Abteilung für Interne Kommunikation an. Noch immer ein erstaunlich geringer Anteil, der ähnlich zum Ergebnis aus dem Jahr 2013 (37,0 %) die Annahme stützt, dass es eine Tendenz hin zur integrierten Kommunikation gibt.

Die Mehrzahl der Unternehmen verfügt nicht über eine eigenständige Abteilung für Interne Kommunikation: Insgesamt geben 61,0 % der Befragten an, keine eigenständige Abteilung für die Interne Kommunikation in ihrem Unternehmen zu haben. Dieses Ergebnis zeigt sich bereits im Trendmonitor 2013 und erklärt sich auch durch die Unternehmensgröße. Mit der Anzahl der Beschäftigten wächst auch die Notwendigkeit einer strukturierten Internen Kommunikation. In 84,6 % der Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern gibt es keine Interne Kommunikationsabteilung. Hier ist die Interne Kommunikation vorrangig in der Unternehmenskommunikation eingegliedert.

Schriftliches Kommunikationskonzept

Im Vergleich zu den Vorjahren ist hinsichtlich des schriftlichen Kommunikationskonzepts ein Stillstand zu verzeichnen: Wie 2013 gibt es auch 2016 bei der Mehrheit der repräsentierten Unternehmen noch kein internes Kommunikationskonzept. Nur 44,7 % verfügen über ein schriftliches Konzept, 75,5 % halten ein solches jedoch für notwendig. Immer wieder zeigten vergangene Studien diese Diskrepanz auf. Der Handlungsbedarf in der konzeptionellen Arbeit ist offensichtlich, in der Praxis gibt es hier nach wie vor Lücken.

Aktuelles Leitbild des Internen Kommunikationsmanagers und sein Rollenverständnis

Wie verändert sich die Interne Kommunikation – und was bedeutet das für das Berufsbild des Internen Kommunikationsmanagers? Dass die Interne Kommunikation sich im Wandel befindet sowie neue Aufgaben und Arbeitsbereiche hinzukommen, wurde in den letzten Jahren immer wieder festgestellt. Klare Belege dafür sind z. B. die Integration neuer Medien in den Instrumentenmix sowie die Auseinandersetzung mit neuen Themen und Schnittstellenarbeit, u. a. in Bezug auf Employer Branding, Projektkommunikation oder einstige IT-Projekte, wie z. B. Launch eines neuen Intranet-Portals oder Apps für die Mitarbeiterzeitschrift.

Die Ergebnisse der vergangenen Umfragen zum Trendmonitor Interne Kommunikation haben immer wieder gezeigt, dass sich eine deutliche Mehrheit der Befragten inzwischen verstärkt als Berater sieht. Fast die Hälfte verstand sich als Dienstleister sowie als Macher.

Die Frage nach den bedeutendsten Fähigkeiten ergibt tatsächlich, dass 95,1 % konzeptionelles / strategisches Denken als wichtig bis sehr wichtig erachten. Weitere Fähigkeiten, die von den Befragten vorrangig als wichtig und sehr wichtig bewertet werden, sind die schriftliche Kommunikationsstärke (93,0 %), mündliche Kommunikationsstärke und Veränderungsbereitschaft (je 91,6 %). Als weniger relevante Fähigkeiten werden Führungskompetenz und technisches Verständnis genannt.

Als Vermittler und Moderator, als Journalist und als Coach verstehen sich rund ein Viertel der befragten Kommunikationsmanager. Die vergangenen Umfragen zeigten vor allem ein sich wandelndes Rollenverständnis des Internen Kommunikationsmanagers. So wird doch immer wieder aus der Praxis berichtet, dass sich in Zeiten von Social Media und damit einhergehenden ersten Veränderungen in der Kommunikationskultur auch die Position der Internen Kommunikation verändert. Nicht nur die Aufgaben, sondern auch der Stellenwert der Internen Kommunikation innerhalb der Organisation unterläuft somit einem Wandel. Ob aber als Berater oder Coach – die tägliche Arbeit ist ohne Strategie nur schwer möglich. Ein Kommunikations-

konzept hilft darüber hinaus, das Berufsbild des professionellen internen Kommunikators zu untermauern.

Zufriedenheit mit dem Status der Internen Kommunikation und Digitale Transformation

Seit 2011 fragt der Trendmonitor Interne Kommunikation nach dem Grad der Zufriedenheit der Kommunikatoren. 2016 sind die Hälfte der Befragten insgesamt mit dem Status der Internen Kommunikation in ihrem Unternehmen zufrieden. Hier sollte man nicht den enormen Handlungsbedarf verkennen, welcher trotz der hohen Zufriedenheit in der Internen Kommunikation besteht: Um die Digitale Transformation aktiv zu gestalten und deren Chancen zu nutzen, muss die Interne Kommunikation den Prozess unterstützen, denn sie dient als Wegbereiter von Change-Prozessen. Damit sind Interne Kommunikatoren in ihrer Rolle als strategische Kommunikationsmanager gefordert, als Berater und Coach, aber auch als Moderator und Journalist und vermitteln zwischen den verschiedenen Stakeholdern im Unternehmen.

Strategische Einbindung der Internen Kommunikation in die Digitalisierungsstrategie

Über die Hälfte (65,3 %) der befragten Unternehmen entwickelt oder verfügt bereits über eine umfassende Digitalisierungsstrategie. Ein Viertel geht die Digitalisierung aktuell noch nicht an, plant dies aber langfristig. Für einen geringen Anteil von 10 ,0 % besteht kein Bedarf an einer solchen Strategie. Verantwortlich zeichnet sich vor allem der Bereich Strategie (24,2 %) und die Unternehmenskommunikation (22,0 %). Die Interne Kommunikation nimmt hierbei nicht die treibende Rolle ein, ist jedoch bei 48,9 % der befragten Unternehmen als Teil des Projektteams mit eingebunden. Hier besteht für die Interne Kommunikation Handlungsbedarf, denn sie hat ein hohes Potential, den Change-Prozess stärker voranzutreiben.

Als größte Herausforderung des Transformationsprozesses wird hier vor allem die Führungsebene gesehen. Es komme auf digitale Kompetenz sowie Beteiligung und Offenheit der Führungskräfte an – mehrheitlich stellt dies die größte Herausforderung dar. Den Wandel der Unternehmenskultur in Richtung Digitalisierung anzustoßen und voranzutreiben, gilt für 54,0 % ebenfalls als wesentliche Herausforderung. Hier kann der Interne Kommunikationsmanager in seiner Rolle viel bewirken.

Aktuelle und geplante Projekte

Welche konkreten Projekte stehen bei den befragten Kommunikationsexperten aktuell auf der Agenda? Das Intranet und die mobile Interne Kommunikation stellen die aktuell wichtigsten Projekte dar. Eine ähnlich wich-

tige Rolle nehmen Employer Branding und die Digitalisierungsstrategie für die Interne Kommunikation in der Projektplanung ein.

Social-Media-Aktivitäten, deren Ausbau 2013 und in den Jahren zuvor an erster Stelle der Projekte standen, scheinen mittlerweile etabliert und nehmen eine vergleichsweise weniger bedeutsame Rolle ein.

Digitalisierung: neuer Medienmix

Das Intranet wird nicht nur social, sondern mobil, Mitarbeiterzeitschriften werden digital und erscheinen als App. Wie genau sieht der aktuelle Medienmix also aus, der sich dem Internen Kommunikationsmanager bietet, um Informationen und Botschaften zu übermitteln?

Nicht überraschend wird auch 2016 das persönliche Gespräch eindeutig als wichtigstes Instrument der Internen Kommunikation eingestuft. 96,6 % der befragten Kommunikatoren halten die Face-to-Face-Kommunikation mindestens für wichtig, davon 78,2 % sogar für sehr wichtig.

Den zweiten Rang belegt wie auch 2013 das (Social) Intranet. Dieses erachten 85,2 % der befragten Kommunikatoren für wichtig bis sehr wichtig. Darauf folgen weitere persönliche Formate wie die Mitarbeiterversammlung (86,6 %) und der Flurfunk (86,2 %). Die Information der Mitarbeiter über einen regelmäßigen Newsletter bewerten in dieser Rangfolge 64,7 % als wichtig bis sehr wichtig. Hier zeigt sich ein deutlicher Anstieg zu 2013 (42,0 %).

Erstmals erfragte der Trendmonitor die Bedeutung der Mitarbeiterzeitschrift gesondert nach Print- und Online-Version. Dialog und Interaktion ermöglichen, Themen aktueller spielen und Kosten sparen – dies sind die Vorteile, die ein digitales Mitarbeitermagazin für die Befragten bietet. Tatsächlich lässt sich ein leichter Trend zur digitalen Mitarbeiterzeitschrift erkennen, der aber die Bedeutung der gedruckten Version keineswegs untergräbt: 63,3 % schätzen die Print-Mitarbeiterzeitschrift als wichtig bis sehr wichtig ein, 65,1 % erachten die Online-Version als bedeutsam. Ob print oder mobil – die Mitarbeiterzeitschrift wurde in ihrer Bedeutung als gleichermaßen wichtig eingeschätzt. Bei der tatsächlichen Nutzung zeigt sich jedoch, dass sich die digitale Mitarbeiterzeitschrift noch nicht als Kommunikationsinstrument etabliert hat. Geplant wird der Einsatz jedoch in 11,7 % der befragten Unternehmen und auch die mobile App ist bei 19,0 % als zukünftiges internes Medium geplant. Mobile Apps nehmen bereits für 20,5 % eine wichtige und für 13,6 % eine sehr wichtige Rolle ein.

Digitalisierung als Herausforderung für die Interne Kommunikation

VON PROF. DR. DIETER GEORG HERBST

1. Einleitung

Was in den 70er-Jahren mit Computer und E-Mails begann, umfasst heute selbstfahrende Autos, intelligente Kühlschränke und 3D-Drucker, die sogar Autos ausdrucken – die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft schreitet im Schnellspurt voran.

Viele Unternehmer meinen immer noch, die Digitalisierung bedeute die Umstellung auf neue IT oder gar nur die Einführung von Social Media im Unternehmen. Jedoch ist sie viel weitreichender: Neue Geschäftsmodelle entstehen, neue Produkte und Leistungen, neue Kundenbeziehungen. Die Beratungsgesellschaft KPMG formuliert: „Der Begriff ‚Digitale Transformation' steht für eine kontinuierliche Veränderung der Geschäftsmodelle, der Betriebsprozesse sowie der Kundeninteraktion, getrieben durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien" (KPMG 2014).

Von essenzieller Bedeutung ist, dass Digitalisierung ein beständiger Prozess ist, der nicht enden wird. Sie ist umfassend und geht einher mit umfassendem organisationalen Wandel: Im Unternehmen etablieren sich neue Strukturen und Prozesse, neue Rollen und Verantwortlichkeiten, neue Formen der Zusammenarbeit, neue Führungs- und Motivationssysteme. Neue Qualifikationen sind erforderlich – lebenslanges Lernen wird die Regel sein. Neue Arbeitsformen entstehen: Technologien wie das Cloud Computing ermöglichen, dass internationale und interdisziplinäre Teams eng zusammen arbeiten und gleichzeitig auf Informationen zugreifen. Durch mobile Endgeräte beschränkt sich das Arbeiten nicht mehr nur auf den Schreibtisch im Büro, sondern ist jederzeit an jedem Ort möglich.

Für die Interne Kommunikation lauten die zentralen Fragen:

- Wie werden sich Wirtschaft und Unternehmen durch die fortschreitende Digitalisierung in den kommenden Jahren entwickeln?
- Wie kann die Interne Kommunikation die Digitalisierung unterstützen?

2. Herausforderungen durch die Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt große Herausforderungen mit sich. Einige Beispiele:

- **Große Dynamik:** Die Veränderungen der Unternehmen vollziehen sich aufgrund der exponentiellen Entwicklungen von Technologien immer schneller. Die Interne Kommunikation wird in dieser Dynamik zunehmend schneller und flexibler werden müssen. Dies zeigt sich allein schon an den Reaktionszeiten in den Sozialen Medien.

- **Neue Begriffe und Konzepte:** Augmented Reality, Virtual Reality, Artificial Intelligence, Cloud Computing, 3D-Printing – solche Begriffe und Konzepte müssen Unternehmen ihren Mitarbeitenden erklären und sie überzeugen, welchen Wert sie besitzen.

- **Dramatische Folgen der Digitalisierung:** Durch die Digitalisierung werden Schätzungen zufolge in den nächsten 15 Jahren etwa die Hälfte der bestehenden Arbeitsplätze wegfallen, dafür werden völlig neue entstehen. Dies erfordert intern und extern erhebliche Anstrengungen, um Unsicherheit und Angst zu vermeiden und Akzeptanz für neue Arbeitsformen aufzubauen.

- **Unsicherheit durch neue Geschäftsmodelle:** Big Data und Robotik sind nur zwei Beispiele für Entwicklungen durch die Digitalisierung, die selbst Experten kontrovers diskutieren. Auch aufgrund fehlender Erfahrungen aus der Vergangenheit verursachen sie bei vielen Menschen Unsicherheit und Angst, also auch bei den Mitarbeitenden.

Digitalisierung ist kein herkömmlicher Change

Bisher bestand das Change Management in Unternehmen meist aus Programmen mit einem klaren Thema und einem klaren Fokus wie im Fall von „Innovationsmanagement“ und „Qualitätsmanagement”. Die Digitalisierung ist mit diesen Programmen nicht vergleichbar:

- **Umfassender:** Die Digitalisierung umfasst das gesamte Unternehmen – von Forschung und Entwicklung über Produktion bis hin zu Marketing und Vertrieb. Die Digitalisierung wird also aus vielen einzelnen Programmen bestehen, die in einem komplexen, umfassenden Wandlungsprozess zu managen sind.

- **Management bei unbekannter Zukunft:** Bisher konnten die Veränderungen von Change-Prozessen meist gut eingeschätzt werden anhand der gestiegenen Zahl an Innovationen und dem Qualitätslevel und den Kosteneinsparungen; bei der Digitalisierung sind sich selbst Experten uneins, wie sie sich entwickeln wird. Wandel ist kein Von-Nach mehr, sondern die Entwicklung in eine ungewisse Zukunft.

- **Kaum Nutzenbeweis möglich:** Viele Konzepte der Internen Kommunikation basieren auf der Überlegung, den Mitarbeitenden die Chancen des Wandels dazustellen. Bei unklarer Zukunft ist dies nicht mehr möglich. Neue Wege und Kommunikationsstrategien sind erforderlich.

- **Keine Best-Practice-Beispiele:** Die Digitalisierung stellt eine nie dagewesene Entwicklung dar. Es gibt keine Erfahrungen. Es gibt kaum Best-Practice-Beispiele, die langfristigen Erfolg zeigen. Was lerne ich von Startups? Wie übertrage ich Ergebnisse aus Labs?

- **Top-Down-Konzepte funktionieren nicht mehr**: Studien in mehreren europäischen Ländern zeigen, dass die Mitarbeitenden

stärker partizipieren wollen, zum Beispiel am Ideenmanagement durch Crowdsourcing. Dies ermöglichen Social-Collaboration-Plattformen und Enterprise 2.0.

- **Viele negative Folgen:** Zum Beispiel werden Banken in den kommenden zehn Jahren die Hälfte ihrer Arbeitsplätze durch Automation abbauen. Die Veränderungen sind derart tiefgreifend, dass Experten sie mit der Industrialisierung vergleichen.

Fazit: ***Die Herausforderungen an den Wandel sind viel größer als bei bisherigen „Change-Prozessen". Aufgrund dieser vielen Herausforderungen reicht Motivation der Mitarbeitenden, also die Handlungsbereitschaft, nicht aus. Wille ist gefragt, also die feste Absicht, die Digitalisierung zu meistern.***

3. Herausforderungen für das Management

Im Trendmonitor Interne Kommunikation 2016 zeigt sich als größte Herausforderung der Digitalisierung das Management: Welche wichtigen Anforderungen kommen auf die Leader durch die Digitalisierung zu?

- **Wissen über die digitalen Trends:** Hierzu gehört Basis-Wissen, z. B. über digitale Technologien, das Internet der Dinge, zweiseitige Plattform-Märkte und Machine Learning.

- **Digitales Wissen in eigene Produkte umwandeln:** Wer seine Mitarbeiter nicht in einer anregenden, kreativen Innovationskultur motivieren kann, neuartige Produkte zu entwickeln, kommt nicht weit.

- **Neue Führungskonzepte:** Zum Beispiel verschwindet das klassische „Command & Control"-Modell; stattdessen wird stärkere Partizipation der Mitarbeitenden wichtig. Kontrolle ist begrenzt auf Prüfen der Zielerreichung und Analyse von Abweichungen. Solche Kompetenzen sollten sich die Manager aneignen, ständig prüfen, weiterentwickeln und an die hoch dynamischen Entwicklungen anpassen. Die Unternehmenskultur scheint wichtigster Förderer oder Verhinderer der internen Entwicklung zu sein.

- **Neue Kommunikationskompetenz:** Ganz offensichtlich ist das Verlagern der Kommunikation in den digitalen Raum – intern und extern. Führungskräfte brauchen Fähigkeiten und Kenntnisse im Umgang mit digitaler Kommunikation („Digital Literacy").

Zur wesentlichen Führungsaufgabe gehört auch die Entwicklung der Unternehmenskultur: Den Wandel in Richtung Digitalisierung anzustoßen und voranzutreiben, gilt für 54,0 % der im Trendmonitor 2016 Befragten als wesentliche Herausforderung. Auch viele weitere Studien zeigen, dass die Unternehmenskultur über Erfolg oder Misserfolg der Digitalisierung entscheidet – es muss immer wieder geprüft werden, ob sie den Anforderungen durch die Digitalisierung gerecht wird. Wichtig für die Gestaltung der Unternehmenskultur ist die Führungskommunikation.

4. Erfolgsfaktoren der Internen Kommunikation

Im Trendmonitor Interne Kommunikation 2016 gibt über die Hälfte (64,4 %) der befragten Unternehmen an, bereits über eine umfassende Digitalisierungsstrategie zu verfügen bzw. diese zu entwickeln. Ein Viertel geht die Digitalisierung aktuell noch nicht an, plant dies aber langfristig. Für einen geringen Anteil von 10,0 % besteht kein Bedarf an einer solchen Strategie. Die Interne Kommunikation nimmt hierbei nicht die treibende Rolle ein, ist jedoch bei 48,9 % der befragten Unternehmen als Teil des Projektteams mit eingebunden. Wie kann die Interne Kommunikation zur Digitalisierung beitragen? Was sind ihre Erfolgsfaktoren?

4.1 Superdimension „Klarheit“

Essenziell für den Erfolg (optimale Kommunikationswirkung) der Internen Kommunikation ist das klare Vorstellungsbild der Bezugsgruppen von der Digitalisierung und deren persönlicher Bedeutung. Die Klarheit (englisch: vividness) gilt als „Superdimension“ der Kommunikationswirkung. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass mit der Klarheit die Sympathie und die Bereitschaft zum Handeln steigt.

Transparenz als Prozess

Der Begriff der Klarheit wird meist unter dem Begriff der Transparenz diskutiert. Transparenz schaffen ist jedoch ein Prozess. Ziel ist es, ein klares Vorstellungsbild vom Unternehmen und seiner Entwicklung in der Digitalen Transformation zu entwickeln. Die Interne Kommunikation sollte daher der Belegschaft ein klares Vorstellungsbild vom Unternehmen im digitalen Wandel ermöglichen: Woher kommen wir? Wo stehen wir heute? Wohin geht die Reise? Was bedeutet dies für Dich? Die Mitarbeitenden wissen dann, wofür das Unternehmen steht, was sie von ihm erwarten können und was nicht. Sie wissen, was bleibt und was Halt und Orientierung gibt. Sie wissen, was sich ändert. Sie können diese Vorstellungen bewerten und entscheiden, ob sie die Transformation unterstützen, weil sie diese begrüßen. Ein glaubhaft entwickeltes Vorstellungsbild führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden positiver gegenüber dem Wandel verhalten als ohne ein solches Vorstellungsbild.

4.2 Prozesskommunikation statt Ergebniskommunikation

Die bisherige Ergebniskommunikation, also die Information über schon getroffene Entscheidungen, stößt in der digitalen Transformation an ihre Grenzen. Stattdessen ist Prozesskommunikation erforderlich: Sie hält die Bezugsgruppen kontinuierlich auf dem Laufenden.

Für die Prozesskommunikation eignet sich Storytelling hervorragend: Storytelling ist Prozesskommunikation. Sie handelt von der Entwicklung aus der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft. Geschichten erzählen den Bezugsgruppen, woher Unternehmen kommen, wo sie gerade stehen und wohin sie wollen. Sie erzählen von den Herausforderun-

gen auf dem Weg dorthin und auch davon, wie sie die Hindernisse beseitigen und die Herausforderungen lösen.

Zu den Kernelementen des Storytelling gehören Konflikte, Alternativen und Lösungen. Welche Form könnte besser geeignet sein, die Digitalisierung und die dafür notwendigen Veränderungen aufzuzeigen als Storytelling? Ein Beispiel: Ein deutsches Telekommunikationsunternehmen agiert in einem sehr hart umkämpften und sehr dynamischen Markt. Die Unternehmensleitung muss Entscheidungen treffen, die sich als richtig oder als falsch erweisen können. Dies ist Grundprinzip unternehmerischen Handelns. Das Risiko besteht also darin, dass eine Entscheidung auch falsch sein kann – zum Beispiel weil die Grundannahmen nicht zutreffen oder sich der Wettbewerb zwischenzeitlich ändert. Jedoch kann das bei den Beschäftigten so ankommen, als ob die Unternehmensleitung nicht weiß, was sie will. Wird hingegen das Handeln des Unternehmens als Geschichte erzählt, kann dies die Zusammenhänge verdeutlichen und erklären, warum das Unternehmen Entscheidungen zurücknehmen oder ändern muss.

Fazit: ***Auf der einen Seite ist die Klarheit über die Entwicklung die Superdimension für den Kommunikationserfolg, auf der anderen Seite sind viele Dinge nicht bekannt, sie entwickeln sich aber mit großer Geschwindigkeit. Hierfür ist die Prozesskommunikation sehr geeignet – nach dem Motto: Sage, was Du weißt. Sage, was Du nicht weißt. Sage, wann Du das weißt, was Du noch nicht weißt.***

Unsicherheit wird also unvermeidlich bleiben. In dieser Situation wird Vertrauen immer wichtiger.

4.3 Vertrauen wird noch wichtiger

Das große Nichtwissen über Begriffe und Konzepte und die große Ungewissheit über die Entwicklung der Digitalisierung lässt das Vertrauen in das Unternehmen und seine Führung noch wichtiger werden. Dem Aufbau von Vertrauen dienen daher alle Maßnahmen, die Unsicherheit abbauen. Hierzu gehört das klare Vorstellungsbild von der Haltung des Unternehmens zu diesen Themen und Aufklärung über den sorgfältigen und verantwortungsbewussten Umgang mit den Kundendaten. Hilfreich hierbei sind Selbstverpflichtungen des Unternehmens („Policies“), die verbindlich sind und eingefordert werden können. Auch das überzeugende Vorleben durch das Management kann Unsicherheit abbauen und Vertrauen schaffen.

4.4 Mitarbeitenden die persönliche Bedeutung aufzeigen

Im Mittelpunkt der Internen Kommunikation stehen noch immer Informationen über das Unternehmen. Alle Informationen bewerten die Mitarbeitenden danach, welche Bedeutung sie für sie haben. Essenziell für die Akzeptanz der Digitalisierung ist daher, den Mitarbeitenden diese Bedeutung aufzuzeigen: Was also bedeutet sie für (jeden) Mitarbeitenden? Bringt sie Sicherheit? Neues? Erfolg? „Zu verstehen, was einen

selbst und andere motiviert, ist der Schlüssel zur persönlichen Höchstleistung. Die höchste Motivation besteht darin, uns selbst und andere von dem Nutzen der Anstrengungen oder sogar Schmerzen zu überzeugen, die mit der Erreichung eines Ziels verbunden sind, an das wir fest glauben“ (Kohlrieser 2008, S. 68). Jeder Mitarbeitende sollte bewerten können, wie die Digitale Transformation dazu beiträgt, die persönlichen Ziele zu erreichen (mehr hierzu in Herbst 2014).

4.5 Schlechte Erfahrungen „ersetzen“

Viele Mitarbeitende haben schlechte Erfahrung mit vorherigen Change-Prozessen gemacht. Aber: „Das Gehirn lernt immer. Auch eine negative Erfahrung oder Erinnerung kann später neu bewertet und damit quasi überschrieben werden. Dazu ist aber eine emotionale Erfahrung nötig, die wieder über den Körper laufen muss, wenn die Erinnerung dort eingefroren ist.“ (Huether 2009)

Die Interne Kommunikation sollte daher an diese früheren Erfahrungen anknüpfen und neue Erfahrungen versprechen – natürlich nur, wenn dieses Versprechen auch eingelöst wird:

- **Anknüpfen an frühere Erfahrungen:** „Ich weiß aus Erzählungen, was Sie in den letzten Prozessen erlebt haben...“ Erinnern Sie sich, was gut gelaufen ist (konkret). Wir wissen, was schlecht gelaufen ist (abstrakt).
- **„Wir haben gelernt.“**
- **Erzeugen klarer Erwartungen:** „Wie es anders laufen wird.“ So sieht ein Arbeitsalltag aus, wenn alles so bleibt. So sieht ein typischer Arbeitsalltag aus, wenn wir uns verändern. Der Einsatz von Bildern und Geschichten ist hier sehr hilfreich (siehe oben).

Je intensiver die neuen Erfahrungen sind, desto besser werden sie gelernt. Spitzer (2002) spricht von „Gefühlen als Lernturbo“. Und Roth (2009: 24) schreibt: „Als Erwachsene ändern wir unser Leben nur aufgrund sehr starker Emotionen [...] Jeder Ratschlag, sich zu ändern, bewirkt nur etwas, wenn er in eine gut vorbereitete Emotionalität einklinkt.“

5. Fazit und Ausblick

Die Digitalisierung entwickelt sich rasant, weil exponentiell weiter. Die Veränderungen erfordern von der Internen Kommunikation, dass sie die Mitarbeitenden kontinuierlich und anschaulich über die Entwicklungen informieren und von deren Nutzen überzeugen. Da die Digitalisierung viele neue Begriffe, Entwicklungen und Konzepte umfasst, steigt der Erklärungsbedarf. Neue Konzepte verursachen aber auch Unsicherheiten, denen die Interne Kommunikation entgegenwirken muss, um die Umsetzung zu gewährleisten.

Hierfür gibt es noch viele Möglichkeiten in der Internen Kommunikation: Im Trendmonitor Interne Kommunikation 2016 zeigt sich, dass das Potenzial von Online-Mitarbeiterzeitschriften nicht ausgeschöpft wird, um Themen zu vertiefen, multimedial zu ergänzen und interaktiv aufzubereiten. Bei zwei Dritteln der Befragten wird die Print-Version 1:1 als Online-Version übertragen.

6. Literatur

Bischof, N. (1995): Das Rätsel Ödipus. Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie. München.

Herbst, D. G. (2014): Rede mit mir: Warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren kann. Berlin.

Huether, G. (2009): Das Gehirn ist eine Baustelle. In: SPIEGEL Wissen. http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelwissen/d-65115067.html. Abruf am 12. 05. 2013.

Kohlrieser, G. (2008): Gefangen am runden Tisch. Weinheim.

KPMG (2014): Digitale Transformation in der Schweiz. Oktober 2014. (http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/ch-pub-20141013-digital-transformation-in-der-schweiz-de.pdf)

Roth, G. (2009): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern. Stuttgart.

Spitzer, M. (2002): Lernen. Gehirnforschung und die Schule des Lebens. Heidelberg.

10 Digitalisierungsstrategien für Mitarbeitermagazine

VON PHILIPP MANN

Der digitale Wandel verändert unsere Lesegewohnheiten – und damit auch die Mitarbeiterkommunikation. Ihr Medienportfolio wird sich jedoch in den nächsten Jahren noch grundlegend neu sortieren. Kommunikationsverantwortliche in Unternehmen sind gut beraten, sich frühzeitig mit den Veränderungen zu befassen. Die Digitalisierung des gedruckten Mitarbeitermagazins ist eine davon. Sie bietet große Chancen.

Digitalisierung allein ist noch keine Strategie

Gleichzeitig gilt jedoch auch: Ja, die Digitalisierung ist ein Teil der Zukunft der Internen Kommunikation. Digital allein ist jedoch weder ein Kommunikationsziel noch eine Strategie. Eine Digitalisierungsstrategie der Mitarbeitermedien muss zum jeweiligen Unternehmen passen, um ihre Ziele bestmöglich zu erfüllen. Wie bei jeder strategischen Neuausrichtung der internen Kommunikation gilt es hier, wesentliche Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Die übergeordnete Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur spielen dabei ebenso eine Rolle wie die Alters- und Bildungsstruktur der Mitarbeiter. So wie die Digitale Transformation ein Change-Prozess im Gesamten ist, so ist es auch die Digitalisierung der Mitarbeitermedien in einer kleineren, aber ebenso wichtigen Dimension. Wer hier mit zu hohem Tempo vorausprescht, riskiert, die Mitarbeiter zu verlieren. Und verfehlt damit das Ziel: den Weg des Unternehmens hin zu einer Digitalkultur zu unterstützen.

„Digital first“ ist eine interessante Strategie mit vielen Vorteilen. Doch sie ist nicht in jedem Unternehmen zu jedem Zeitpunkt umsetzbar. Denkbar ist auch trotz aller digitalen Bemühungen, dass Print Leitmedium der internen Kommunikation bleiben darf und muss. Überhaupt wird für viele Unternehmen ein Multichannel-Ansatz, der die jeweiligen Stärken der verschiedenen Medien nutzt, der richtige Weg sein. So können etwa digitale Magazinformate dazu beitragen, dass die gedruckte Ausgabe – befreit von jeglichem Aktualitätsdruck – ihre eigentliche Stärke als hintergründiges, haptisches und emotionalisierendes Kontextmedium erst richtig ausspielen kann. Jedes Unternehmen muss also im Einzelfall entscheiden, wie schnell und weit es den Weg der Digitalisierung gehen kann und welche Möglichkeiten die digitalen Formate zum aktuellen Zeitpunkt konkret bieten.

Was digitale Magazine leisten können

Voraussetzung für diese strategische Entscheidung ist es, die Chancen der digitalen Kanäle zu erkennen und für sich zu nutzen. Digitale Magazine bieten fünf zentrale Vorteile:

1. **Digitalisierung leben**
   Der digitale Wandel beschäftigt fast alle Unternehmen. Unternehmenskultur und Kom-

munikationslandschaft sind zum Teil aber noch alles andere als State of the Art: The medium can be the message here!

2. Reichweite erhöhen
Ein digitales Mitarbeitermagazin kann die Reichweite der Internen Kommunikation erhöhen, indem es Mitarbeiter ohne festen IT-Arbeitsplatz oder Digital Natives zielgruppengerechter anspricht. Wer es richtig macht, sichert sich sogar einen Platz auf dem privaten Endgerät des Mitarbeiters.

3. Erlebnisse schaffen
Online-Mitarbeitermagazine erlauben eine attraktive Inszenierung von Content. Das schafft Aufmerksamkeit und erhöht das Leser-Involvement. Bestenfalls erreicht die Interne Kommunikation so effektiver ihre Kommunikationsziele.

4. Dialog und Interaktion
Digitale Medien können, bedingt durch technische Funktionen und relevanten Content, den Dialog fördern. Eine Kommentarfunktion macht aber noch kein interaktives Magazin. Eine sinnvolle Alternative ist die Integration von Social-Media-Tools wie beispielsweise Yammer.

5. Themen aktueller spielen
Ein digitales Mitarbeitermagazin bietet die Chance, Themenkarrieren aktuell zu begleiten – und schafft so kontinuierlichen Mehrwert. Aber Achtung: Digitale Mitarbeitermagazine haben als Online-„Publikation“ im besten Sinne ihre Berechtigung. Einen Ersatz für die Kollaborationsplattform Intranet können und sollten sie aber nicht bilden.

Welche Herausforderungen gibt es?

Digitale Mitarbeitermagazine sind somit Innovationstreiber der Internen Kommunikation, stellen diese aber auch vor neue Aufgaben. Von der gesamtstrategischen Ausrichtung bis zu umfangreichen technischen Details gilt es, fünf Herausforderungen bei der Digitalisierung des Mitarbeitermagazins zu meistern. Diesen Fragen müssen sich Unternehmen stellen, die ihr Mitarbeitermagazin digitalisieren möchten:

1. Strategie ist alles: Medienportfolio neu definieren

Erfolg ist immer eine Frage der Zielsetzung. Die Definition und Einordnung der Kommunikationsziele ist und bleibt ein elementarer Bestandteil der Strategieentwicklung für die Interne Kommunikation. Daran ändert auch die Digitalisierung nichts. Der digitale Wandel macht es jedoch notwendig, das Medienportfolio der Internen Kommunikation neu zu überdenken und entsprechend der festgelegten Kommunikationsstrategie inhaltlich und konzeptionell anzupassen.

Konkret heißt das: Welche Aufgaben übernimmt ein digitales Mitarbeitermagazin im crossmedialen Medienmix? Wo und wie grenzt es sich von den weiteren Kanälen wie Intranet oder Enterprise Social Network ab? Hier gilt es, die Stärken digitaler Magazine auszuspielen. Und dazu gehört es beispiels-

weise, mit emotionalem Storytelling Mitarbeiter zu motivieren, zu binden und für Halt und Orientierung zu sorgen.

2. Relevanter Content: digital denken

Ein Mitarbeitermagazin zu digitalisieren heißt nicht, einfach nur das bislang gedruckte Magazin als Blätter-PDF ins (interne) Netz zu stellen. Wenn sich mit der Digitalisierung des Magazins auch seine Aufgaben im crossmedialen Medienportfolio verschieben, muss sich dies auch in den Inhalten abbilden.

Mit einer emotionalen Ansprache einher geht die Auswahl und Aufbereitung des relevanten Contents. Ein Mitarbeitermagazin ist schließlich immer auch Teil der Unternehmenskultur. Hier muss sich die Redaktion die Frage stellen: Haben wir die Freiheit, Themen so aufzubereiten, dass sie von der Zielgruppe her gedacht sind?

Besteht parallel zur digitalisierten Ausgabe auch weiterhin ein gedrucktes Magazin, gilt es außerdem, die analoge und digitale Version intelligent zu verknüpfen und gleichzeitig beiden Spielarten ein eigenes und unabhängiges Existenzrecht zu sichern. Webgerechte Inhalte wie Bildergalerien, Videos oder animierte Infografiken sind erste Schritte in Richtung Mehrwert für die digitalen Leser. Mittelfristig sollten Print- und Online-Ausgabe aber eigene redaktionelle Konzepte verfolgen, die stärker auf die Möglichkeiten und Lesegewohnheiten im jeweiligen Medienkanal eingehen. Nur so kann das ganze kommunikative Potenzial eines crossmedialen Medienportfolios erschlossen werden.

3. Medienkompetenz und Ressourcen: Know-how aufbauen

Veränderungen des Contents ziehen Veränderungen der Organisation und Arbeitsweise nach sich. Um ein digitales Magazin erfolgreich im Unternehmen aufzubauen und zu führen, braucht es multimediales Know-how. Die zentralen Fragen lauten hier: Welches Wissen und welche personellen Ressourcen sind im Unternehmen verfügbar? Bilden die bisherigen Abteilungsstrukturen und Arbeitsprozesse die Anforderungen einer digitalisierten bzw. crossmedialen Mitarbeiterkommunikation hinreichend ab?

Alte Grabenkämpfe zwischen Print- und Intranetredaktion gilt es endgültig zu überwinden. Effektiver und zeitgemäßer ist der Weg hin zu einer gemeinsamen Content-Zentrale für alle (Mitarbeiter-)Medien. Die Organisation in Newsrooms mit ganzheitlichen Zuständigkeiten für Themen anstelle von reinen Kanalverantwortlichkeiten bietet ein großes Potenzial für die interne und externe Kommunikation.

4. Technik und Zugangsschutz: planvolles Vorgehen

Vom Online-Magazin am Desktop über Flipbooks bis hin zu Apps für mobile Endgeräte sind die Umsetzungsmöglichkeiten digitaler

Magazine sehr umfangreich. Vor dem Start eines solchen Projekts gilt es daher zu entscheiden, auf welchen Kanälen das Magazin abrufbar sein soll, wie viele unterschiedliche Bildschirmgrößen abgedeckt werden sollen (Stichwort Responsive Design) und welche Technologien dafür infrage kommen. Allein für die mobile Nutzung per Smartphone und Tablet reicht die Bandbreite der Möglichkeiten von der Native App über die Web App bis hin zur Hybrid App. Entscheidungskriterien für die Wahl der entsprechenden Technologie können dabei beispielsweise die Verbreitung der App (über die öffentlichen App-Stores?), die Performance oder die Möglichkeit der Offline-Nutzbarkeit sein.

Ein digitales Mitarbeitermagazin muss sich zudem in der Regel auch einer größeren Zahl von Sicherheitsfragen stellen als ein Magazin am Point of Sale. Informationen der Internen Kommunikation sind häufig ausschließlich für die Mitarbeiter bestimmt. Soll eine mobile Nutzung oder auch eine Desktop-Nutzung über private Endgeräte ermöglicht werden, gilt es, dafür Lösungen zu finden, die sicher sind, gleichzeitig aber niemanden durch komplizierte Registrierungsmechanismen von der Nutzung abhalten. Spätestens bei der Frage nach der Anbindung an hausinterne Verzeichnisdienste wie Microsoft Active Directory wird klar: Digitale Magazine sind (auch) IT-Projekte.

5. Infrastruktur und Prozesse: Effizienz sichern

Digitale Magazine erhöhen einerseits die Reichweiten Interner Kommunikation, andererseits jedoch auch die Komplexität der zugrunde liegenden Prozesse. Ohne innovative und leistungsstarke Softwarelösungen im Hintergrund ist ein zeitgemäßes crossmediales Medienportfolio der Mitarbeiterkommunikation nicht mehr leistbar.

Die State-of-the-Art-Lösung für den crossmedialen Produktionsprozess sind Multichannel-Redaktionssysteme, die in der Lage sind, alle Inhalte der Mitarbeiterkommunikation zentral zu steuern und die unterschiedlichen Ausgabekanäle von Print über Web bis Mobile und Social Media aus einem Content-Pool bespielen zu können. So wird kanalübergreifende interne Kommunikation maximal effizient und steuerbar.

Diese konkreten Fragen können bei der Digitalisierung eines Mitarbeitermagazins helfen: Welche Systeme sind bereits vorhanden und welche Schnittstellen bieten sie? Wie effizient sind unsere bisherigen Produktionsprozesse, wo bestehen Optimierungspotenziale? Und last, but not least: Welches Budget steht zur Verfügung? Der optimale Agenturpartner sollte also in der Lage sein, neben den konzeptionellen und kreativen Anforderungen auch diese system- und prozessrelevanten Herausforderungen abzudecken. Für digitale Magazine, die auf allen Ebenen überzeugen.

WORKSHOP

Social Intranet mit SharePoint Grundlagen, Best Practices und Alternativen

12. Mai 2017 in Düsseldorf

PRAXISTAGE

Interne Kommunikation 2.0 Vom Social Intranet zum Digital Workplace

Social Intranet | Enterprise 2.0 | Wissensmanagement 2.0 und viele weitere Themen
23. und 24. März 2017 in Frankfurt am Main

WORKSHOP

Interne Kommunikation: Vom Social Intranet zum Digitalen Arbeitsplatz

12. Mai 2017 in Düsseldorf

[SCM] School for Communication and Management

SCM
Lehmbruckstr. 24
10245 Berlin

Tel: (030) 47989789
Fax: (030) 47989800

info@scmonline.de
www.scmonline.de

www.interne-kommunikation.net

Impressum

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der School for Communication and Management [SCM] und MPM Corporate Communication Solutions unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische(n) Systeme(n).

Herausgeber

School for Communication and Management [SCM]
Lars Dörfel
Lehmbruckstraße 24
10245 Berlin
T. +49 30 47 98 97 89
F. +49 30 47 98 98 00
info@scmonline.de
www.scmonline.de

MPM
Corporate Communication Solutions
Philipp Mann
Untere Zahlbacher Straße 13
55131 Mainz
T. +49 6131 95 69-0
F. +49 6131 95 69-113
mail@mpm.de
www.mpm.de

Redaktion: Luca Cordes, Yvonne Mensching, Nicole Diehlmann, Philipp Mann
Satz und Layout: MPM Corporate Communication Solutions

Alle Rechte vorbehalten.
© School for Communication and Management [SCM] und
MPM Corporate Communication Solutions, Berlin und Mainz 2016.

1. Auflage, Dezember 2016

100 %

DIGITALE TRANSFORMATION

Die Unternehmenskommunikation befindet sich in einem Paradigmenwechsel.

Welche aktuellen Entwicklungen und Trends gibt es in der Internen Kommunikation im deutschsprachigen Raum? Welche Rolle spielt die Interne Kommunikation bei der Digitalen Transformation? Wie entwickelt sich die mobile Mitarbeiterkommunikation?

Ziel des Trendmonitors ist es, das Berufsfeld des Internen Kommunikationsmanagers zu bestimmen. Neben organisatorischen Rahmenbedingungen und den Instrumenten der Mitarbeiterkommunikation sind in diesem Jahr außerdem die Digitale Transformation und damit einhergehend neue Medien und das digitale Mitarbeitermagazin Schwerpunkt der Befragung. Die Ergebnisse informieren unter anderem über aktuelle Projekte und Themen in der Internen Kommunikation. Dafür haben im Sommer 2016 Kommunikationsexperten einen Onlinefragebogen ausgefüllt. Der Trendmonitor 2016 ist eine Studie der School for Communication and Management [SCM] in Kooperation mit MPM Corporate Communication Solutions.

[SCM] School for Communication and Management
MPM2
cmf content marketing forum PARTNER