

# Wirkung und Nutzen der internen Kommunikation – Ergebnisse einer Trendbefragung unter Führungskräften und Mitarbeitenden

22. November 2024, AGUK

Prof. Dr. Ulrike Röttger & Prof. Dr. Helena Stehle

# Unternehmen und ihr internes Umfeld im Wandel

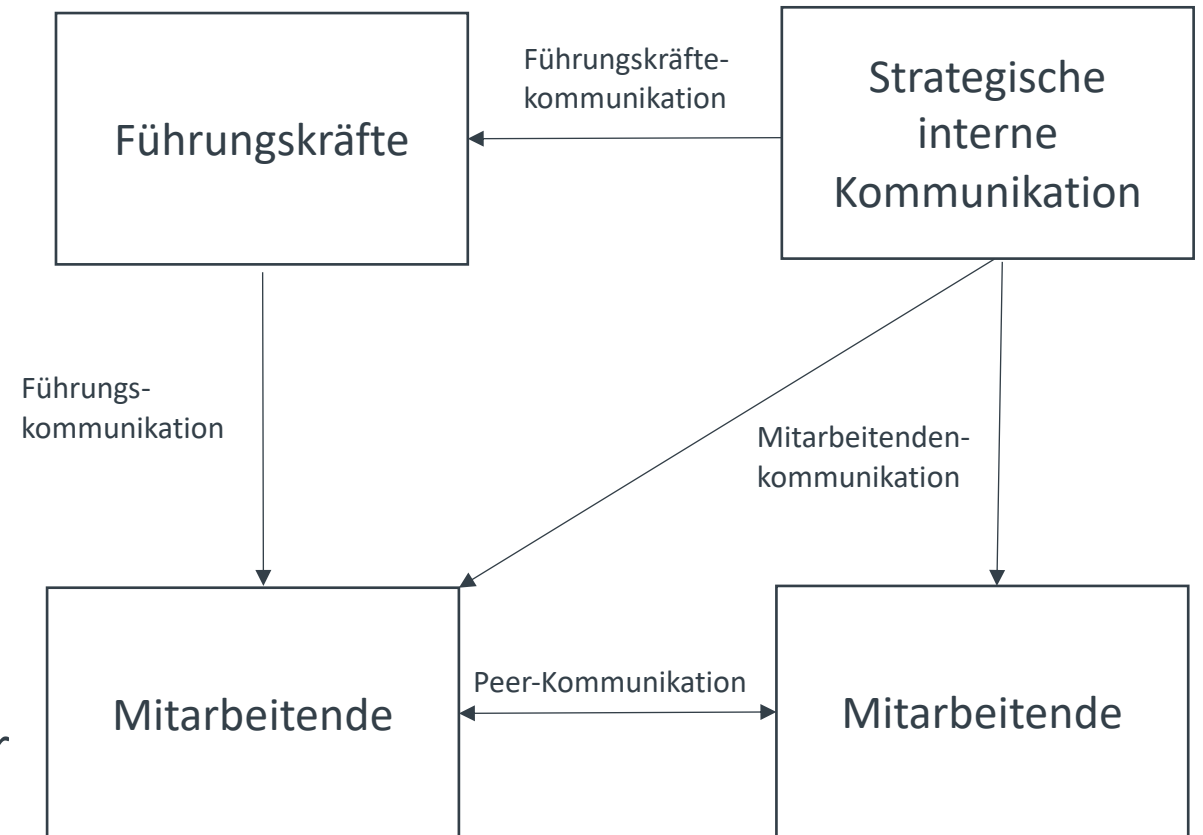
- **VUCA-Welt – veränderte Management- und Kommunikationskonzepte sowie Zielgrößen**  
(z. B. Buchholz & Knorre, 2019, Interne Kommunikation und Unternehmensführung; Einwiller et al., 2021, Achieving employee support during the COVID-19 pandemic)
- **Digitalisierung und Hybridisierung – veränderte Technologie- und Arbeitskontexte**  
(z. B. Stranzl et al., 2021, Keeping up the Spirit; Zerfass et al., 2021, European Communication Monitor 2021)
- **COVID-19 und weltweite Krisen – veränderte soziale und psychische Verfasstheiten**  
(z. B. Ecklebe & Löffler, 2021, A Question of Quality; Heide & Simonsson, 2021, What Was That All About?; Neill & Bowen, 2021, Ethical Listening to Employees During a Pandemic; Yeomans & Bowman, 2021, Internal Crisis Communication and the Social Construction of Emotion)

## Forschungsfragen

- 1. Wahrnehmung:** Wie nehmen Mitarbeitende und Führungskräfte interne Kommunikation in ihren verschiedenen Bereichen (z. B. strategische interne Kommunikation, Führungs-, Peer-Kommunikation) gegenwärtig wahr?
- 2. Einflussfaktoren:** Welche Faktoren beeinflussen diese Wahrnehmung?
- 3. Folgen:** Welche Folgen haben die individuellen Wahrnehmungen interner Kommunikation, z. B. auf internes und externes Megaphoning?

# Interne Kommunikation und ihre Bereiche

- **Mitarbeitendenkommunikation**  
die Kommunikation einer Organisationsfunktion interne Kommunikation mit Mitarbeitenden
- **Führungskräftekommunikation**  
die Kommunikation einer Organisationsfunktion interne Kommunikation mit Führungskräften
- **Führungskommunikation**  
die Kommunikation von Führungskräften mit Mitarbeitenden
- **Peer-Kommunikation**  
die Kommunikation zwischen Mitarbeitenden einer Organisationsebene



## Design

- Repräsentative Online-Befragung (Panel: Bilendi & respondi)
- Ende Mai / Anfang Juni 2022 und August 2024
- Berufstätige Arbeitnehmer:innen (2022: N = 1.030; 2024: N = 990) in Unternehmen (privat und öffentlich) mit 50 oder mehr Mitarbeitenden in Deutschland
- Darunter Arbeitnehmer:innen mit Personalverantwortung (2022: 41,2 %; 2024: 33,6 %) und ohne Personalverantwortung (2022: 58,8 %; 2024: 66,4 %)

## Stichprobe

Durchschnittsalter

Ø 42 Jahre (2022) bzw.

Ø 46 Jahre (2024)

74,2 % (2022) bzw.

67,0 % (2024)

verrichten den Großteil  
ihrer Arbeit am  
Schreibtisch

Durchschnittliche  
Unternehmens-  
zugehörigkeit

Ø 13 Jahre (2022 & 2024)

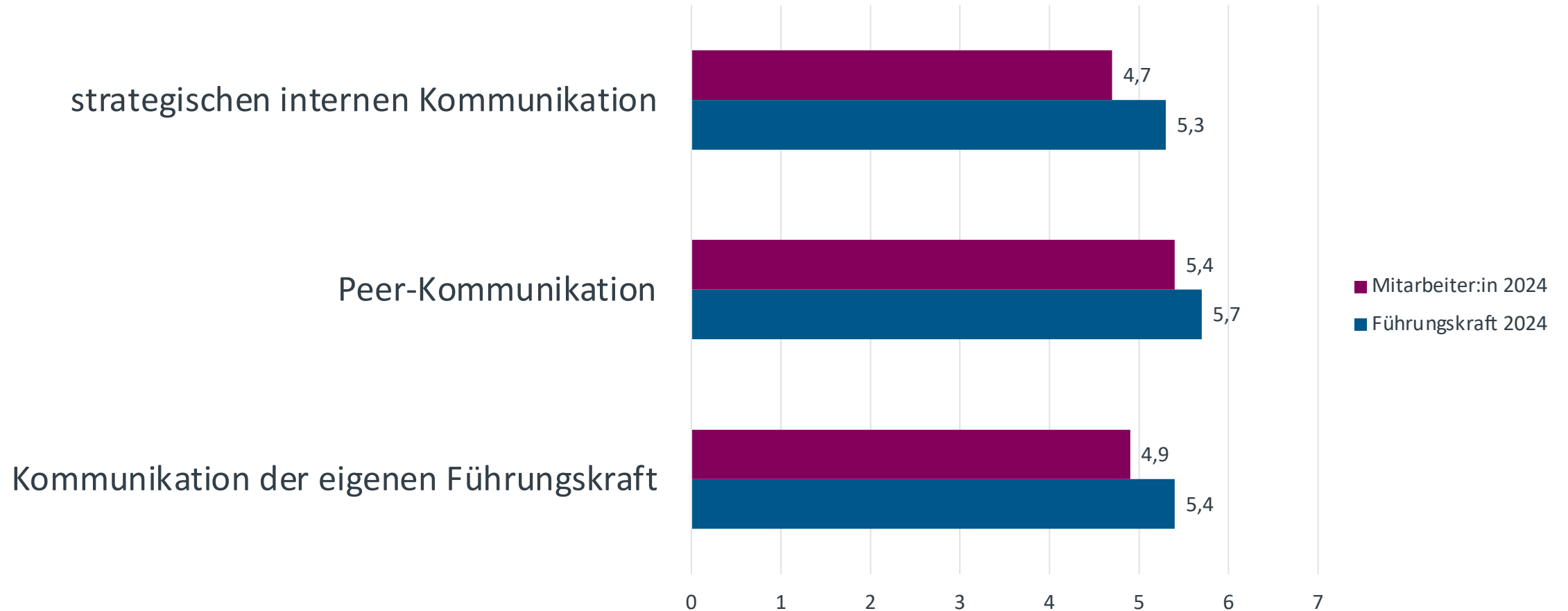
### Demografische Daten der Umfrageteilnehmer:innen

	2022	2024
<b>Teilnehmer:innen (N)</b>	<b>1.030</b>	<b>990</b>
<b>Personalverantwortung</b>		
Führungskräfte	423 (41,1 %)	333 (33,6 %)
Mitarbeitende	603 (58,5 %)	657 (66,4 %)
<b>Geschlecht</b>		
Weiblich	532 (51,7 %)	491 (49,6 %)
Männlich	494 (48,0 %)	499 (50,4 %)
Divers	4 (0,4 %)	0 (0,0 %)
<b>Alter</b>		
18-34	287 (27,9 %)	222 (22,4 %)
35-49	404 (39,2 %)	425 (42,9 %)
50-67	335 (32,5 %)	343 (34,6 %)

Quelle: Eigene Darstellung

# Zufriedenheit mit interner Kommunikation

Ich bin zufrieden mit der ...

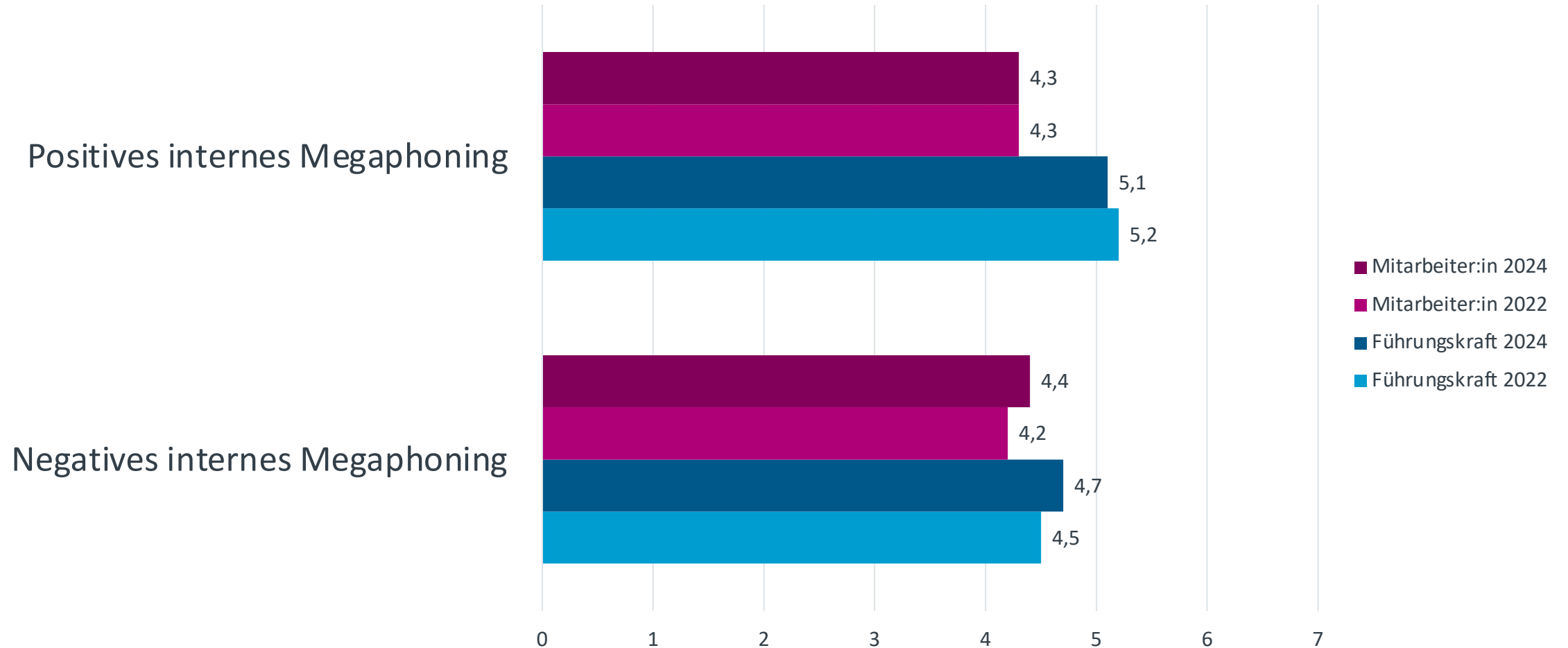


Quelle: Eigene Darstellung; n = 333 Führungskräfte und 657 Mitarbeitende (2024); Frage: „Ich bin mit der Kommunikation ... zufrieden“ (1 = stimme überhaupt nicht zu, 7 = stimme voll und ganz zu); Mittelwerte als Angabe

# Internes Megaphoning als aktiver Kommunikationsprozess

- Internes Megaphoning bezeichnet die freiwillige Weitergabe von Informationen über die Stärken (positives Megaphoning) oder Schwächen des Unternehmens (negatives Megaphoning) durch die Mitarbeitenden an Vorgesetzte oder ihre Kolleg:innen (Lee, 2022, Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace)
- Internes Megaphoning geht auf das Konzept des externen Megaphonings zurück (Kim & Rhee, 2011, Strategic thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in public relations), bisher wird das Konzept kaum in der Forschung zu interner Kommunikation betrachtet
- Verwandte Konzepte mit engerem Fokus sind z. B. „Employee Advocacy“ oder „Employee Word of Mouth“ als positive Kommunikation oder mit Blick auf eine Marke oder ein Produkt (z. B. Lee, 2022, Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace)

# Führungskräfte und Mitarbeitende als „Interne Megaphoner“

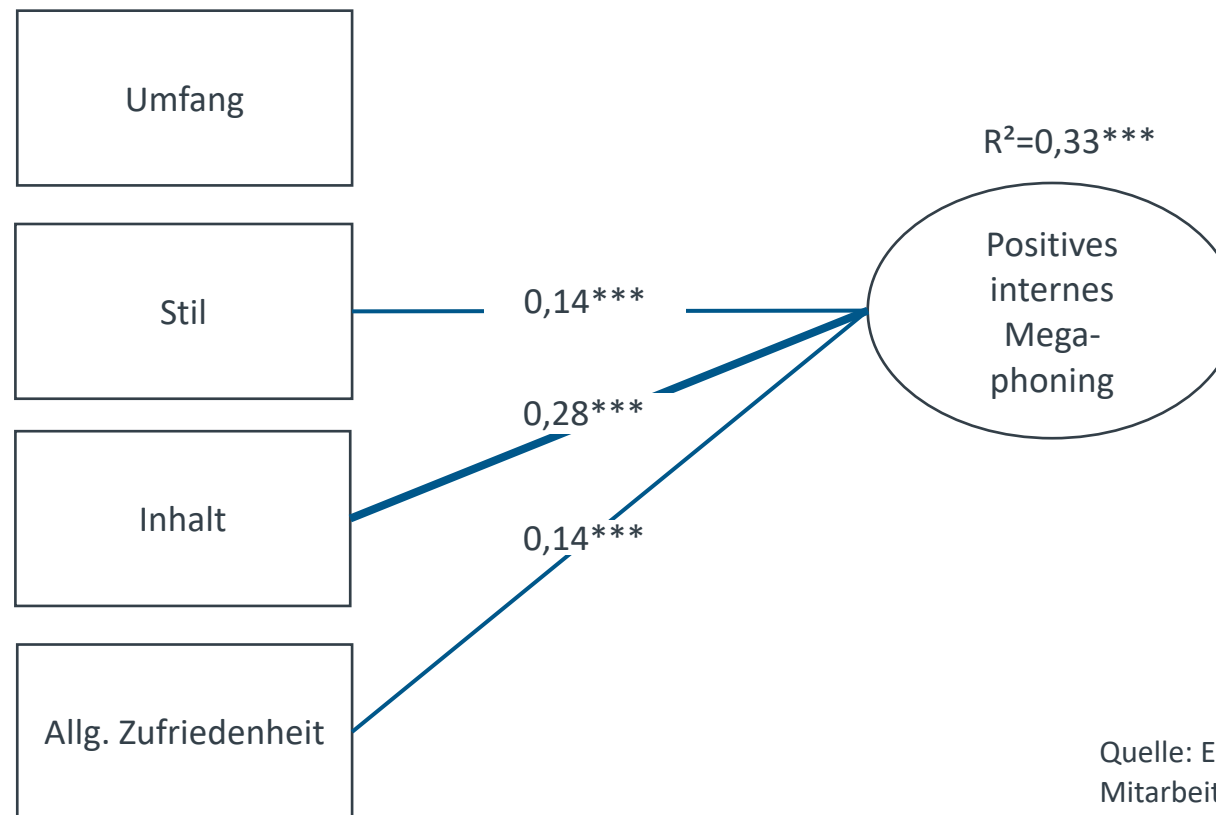


Quelle: Eigene Darstellung; n = 423 / 333 Führungskräfte und 603 / 657 Mitarbeitende (2022 / 2024); Frage: „Wie oft sprechen Sie mit Personen in Ihrem Unternehmen über ...?“ (1 = sehr selten, 7 = sehr häufig); Mittelwerte als Angabe

# Einflüsse von strategischer interner Kommunikation auf positives internes Megaphoning

## 1. Wahrgenommene Qualität:

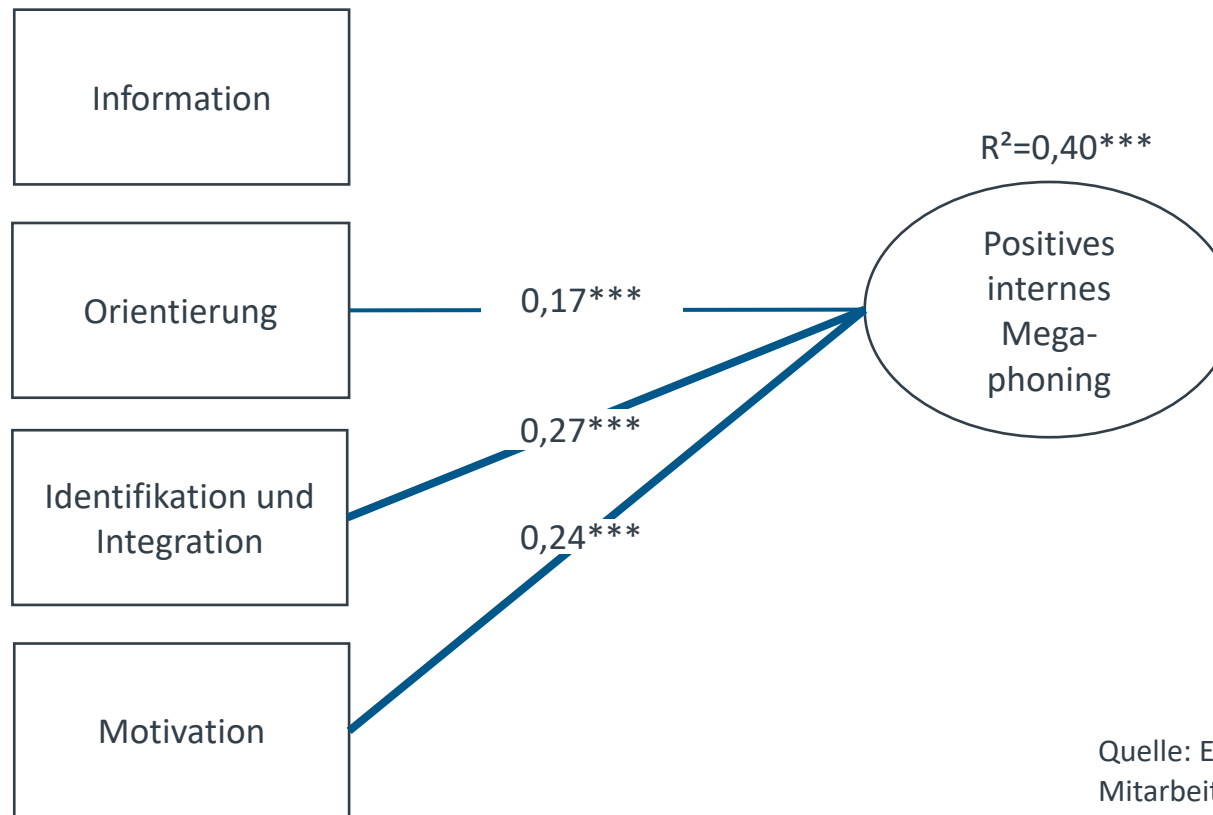
Starker positiver Einfluss von hoch qualitativen Inhalten



Quelle: Eigene Darstellung; n = 912 Führungskräfte und Mitarbeitende; \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

# Einflüsse von strategischer interner Kommunikation auf positives internes Megaphoning

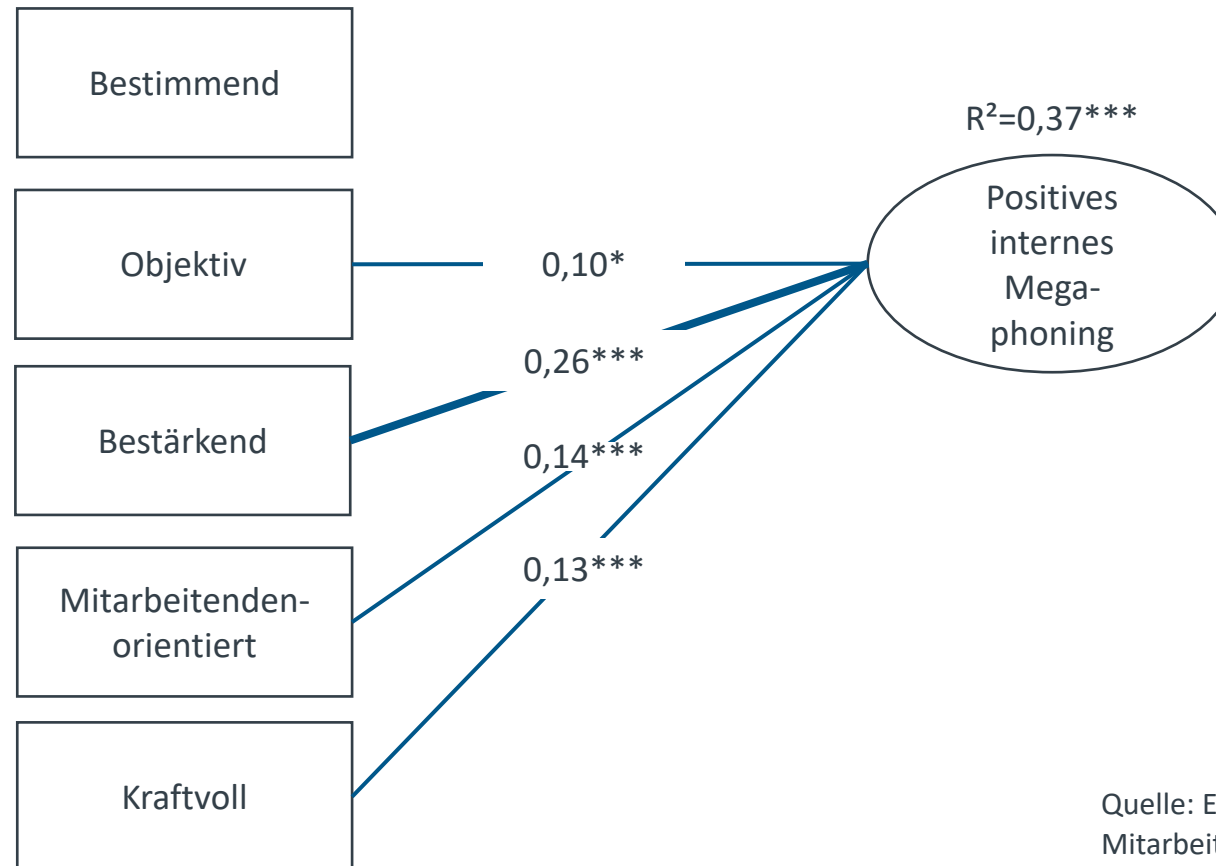
2. **Wahrgenommene Aufgabenerfüllung:** Starker positiver Einfluss, wenn strategische interne Kommunikation zu Identifikation und Integration beiträgt und dazu motiviert, zu den Zielen des Unternehmens beizutragen



Quelle: Eigene Darstellung; n = 908 Führungskräfte und Mitarbeitende; \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

# Einflüsse von strategischer interner Kommunikation auf positives internes Megaphoning

## 3. Stil: Starker positiver Einfluss eines als bestärkend wahrgenommenen Kommunikationsstils

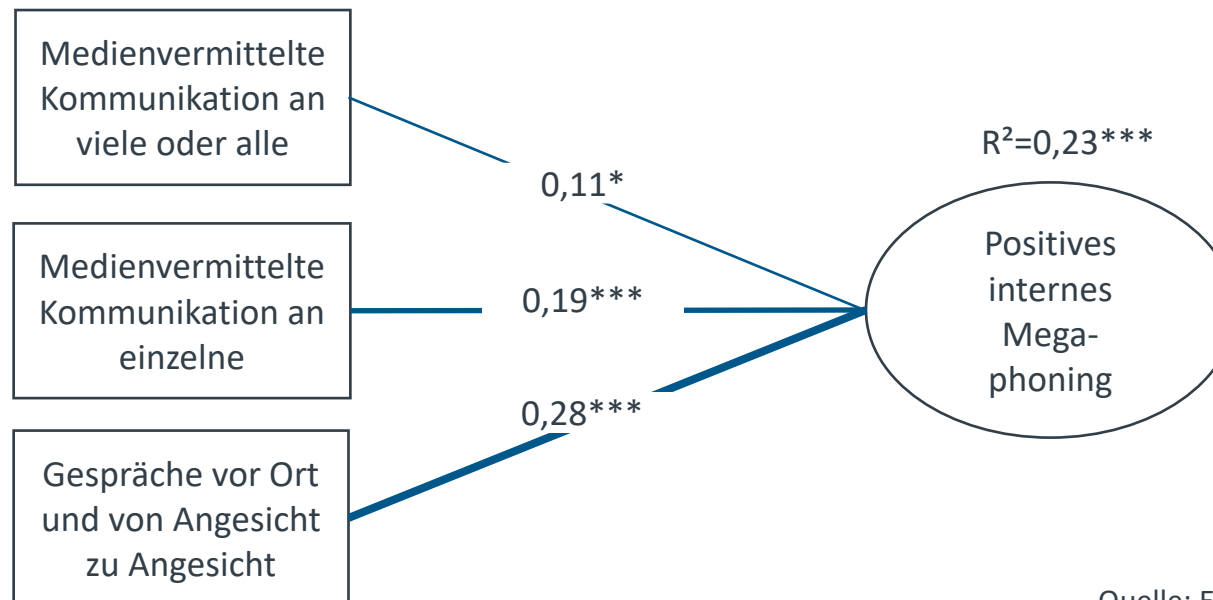


Quelle: Eigene Darstellung; n = 894 Führungskräfte und Mitarbeitende; \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

# Einflüsse von strategischer interner Kommunikation auf positives internes Megaphoning

## 4. Nutzungshäufigkeit Kommunikationswege:

Starke positive Einflüsse von häufiger direkter Kommunikation sowie Eins-zu-Eins-Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung; n = 488 Führungskräfte und Mitarbeitende; \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

# Einflüsse von strategischer interner Kommunikation auf negatives internes und externes Megaphoning

- 1 Negatives internes Megaphoning findet statt, doch strategische interne Kommunikation hat keinen Einfluss darauf.
- 2 Negatives externes Megaphoning findet ebenfalls statt, doch auch hier hat strategische interne Kommunikation keinen Einfluss.

- 1 Die Befragten sind zufrieden mit der internen Kommunikation und ihren Teilbereichen, insbesondere die Führungskräfte.
- 2 Internes Megaphoning findet in positiver wie negativer Form statt und sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende beteiligen sich.
- 3 Positives internes Megaphoning kann durch strategische interne Kommunikation gefördert werden; negatives internes Megaphoning ist – ebenso wie negatives externes – kaum verringierbar.

## Implikationen und Herausforderungen



## Literaturtipps

- Einwiller, S., Sackmann, S. A. & Zerfaß, A. (2020), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Gehrau, V., Lührmann, J., Stehle, H. & Röttger, U. (2024), The impact of internal communication on individual empowerment: Findings of a representative employee survey in Germany. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 208-227, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2312859>
- Lührmann, J., Stehle, H., Gehrau, V., & Röttger, U. (2024), Personal values and their impact on the opinion leadership of managers and employees in internal communication. *Journal of Public Relations Research* (online first), <https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2409652>
- Stehle, H. (2023), What employees perceive as personal communication: Results of a Q study on internal communication. *Journal of Communication Management*, 27(3), 414-431. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2021-0148>



Universität  
Münster

## Vielen Dank



© Sandra Wolf; IfK | Nadine Daum | Susanne Lüdeling



[ulrike.roettger@uni-muenster.de](mailto:ulrike.roettger@uni-muenster.de) | [helena.stehle@uni-muenster.de](mailto:helena.stehle@uni-muenster.de)