



Brands in *Motion*

Die Welt ist *komplexer* geworden –
und starke Kommunikation
entscheidender denn je.



Die Welt dreht sich schneller, wird lauter und unübersichtlicher.

Von globalen Konflikten über disruptive KI-Technologien bis hin zu gesellschaftlicher Spaltung – noch nie stand so viel auf dem Spiel, während es gleichzeitig so wenig Spielraum für Fehler gab.

Die Rolle der Kommunikation hat sich verändert.

Zielgruppen sind vielfältiger, Stakeholder anspruchsvoller und der Druck ist höher als je zuvor. Wer in der heutigen Zeit erfolgreich kommunizieren will, braucht vor allem eines: strategische Anpassungsfähigkeit.

Die Herausforderung ist klar:

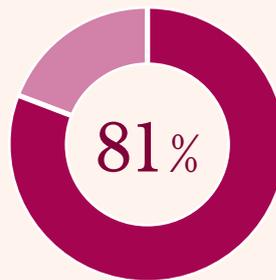
81 % der von uns befragten Kommunikationsprofis schätzen ihre Arbeit als gut ein. Bei komplexen Themen sinkt diese Zahl: Nur noch 61 % sind von der guten Qualität ihrer Arbeit überzeugt.

Doch nur 39 % der Zielgruppen sehen das genauso.

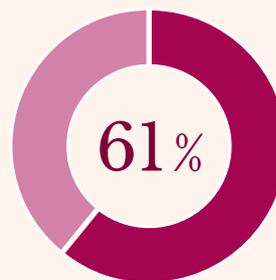
Ein Gap von 22 Prozentpunkten zwischen Selbstbild und Fremdbild.

Wie begegnen wir dieser Diskrepanz – und wie navigieren wir durch die Herausforderungen der heutigen Zeit?

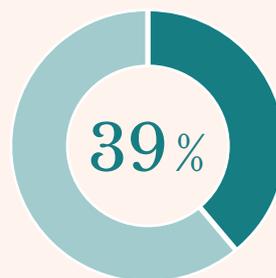
Die Diskrepanz zwischen Kommunikator*innen und ihren Zielgruppen



der befragten Kommunikator*innen geben an, sowohl intern als auch extern effektiv zu kommunizieren.



der befragten Kommunikator*innen geben an, dass ihre Organisation in der Lage ist, auch unter komplexen Bedingungen wirkungsvoll zu kommunizieren.



der Zielgruppen geben an, dass ihre Organisation in der Lage ist, auch durch komplexe Situationen klar zu kommunizieren.



Unser Ansatz:

In Zusammenarbeit mit dem globalen Marktforschungsunternehmen Ipsos haben wir umfassende Erkenntnisse gesammelt. Dafür haben wir Interviews mit internationalen Führungskräften auf C-Level sowie eine Befragung von 634 Kommunikationsentscheider*innen und 3.925 festangestellten Mitarbeitenden (25–65 Jahre, ab Managementebene) aus sieben Ländern in Asien, Europa und Nordamerika durchgeführt.

Die Erkenntnis?

Komplexität ist kein Hindernis – sie ist der Schlüssel.

Erfolgreiche Kommunikator*innen weichen ihr nicht aus, sie steuern gezielt hindurch.

Unternehmen, die mit Klarheit, Selbstbewusstsein und Menschlichkeit auftreten, halten nicht nur Schritt – **sie setzen Maßstäbe.**

Kommunikator*innen und ihre Zielgruppen sehen die zentralen Faktoren für zunehmende Komplexität ähnlich

Top 5 Faktoren für Komplexität	Anteil zustimmender Kommunikator*innen (in %)	Anteil zustimmender Zielgruppen (in %)
Zunehmende Kanalvielfalt	53%	55%
Rasante Verbreitung von Informationen im Netz	50%	52%
Zunahme von KI	48%	49%
Desinformation	44%	46%
Zunehmend polarisierte Überzeugungen und Meinungen	40%	44%



Warum der Faktor Mensch entscheidend ist

Die Komponente „Mensch“ in die Kommunikation zu integrieren ist keine Schwäche. Es ist ein strategischer Vorteil.

In einer Welt voller Gegensätze ist sie der Schlüssel zu Verständnis. Und Verständnis führt zu gegenseitigem Vertrauen.

Ohne dieses Fundament bleiben Botschaften wirkungslos. Oder sie schlagen fehl.

Menschen wollen keine perfekten Unternehmen. Sie wollen Authentizität.

Und dafür braucht es Folgendes:

Empathie statt Ego. Gerade bei schwierigen Themen kommen zwei Strategien besonders gut an:

- Erst die emotionale Perspektive der Zielgruppe anerkennen, bevor man inhaltlich ins Detail geht.
- Geschichten von echten Menschen erzählen – nicht nur aus Sicht des Unternehmens.

Auch visuelle Elemente sind sehr gefragt. Das zeigt: Menschen wollen als solche wahrgenommen werden – nicht nur als Zielgruppe.

Verwenden Sie nahbare, verständliche Sprache, die Menschen berührt. Legen Sie die Gewohnheit üblicher Floskeln ab. Ob wir nun die „low hanging fruits“ ernten, „out of the box“ denken, „agil“ arbeiten oder zustimmend zur nächsten „Win-Win-Situation“ nicken: **77 % der befragten Zielgruppen haben längst genug davon.**

Sprechen Sie wie ein Mensch, dann werden Sie auch als solcher wahrgenommen.

„Wir müssen großartige Geschichten erzählen – und Geschichten funktionieren nur, wenn sie echte menschliche Emotionen enthalten. Emotionen, die dich berühren und das Gefühl geben: Das ist meine Geschichte. Das habe ich erlebt. Oder: Das könnte mir passieren. *Genau das ist für mich menschliche Kommunikation.*“

Chief Marketing Officer
Consumer Lifestyle Company

In herausfordernden Momenten zählt vor allem eines: Mitgefühl.

Welche Strategien helfen dabei, komplexe und negative Nachrichten besser zu verstehen? (Durchschnittliche Bewertung von 1 bis 5.)

1. Zuerst die emotionale Wirkung der Nachricht anerkennen, dann ins Detail gehen
2. Menschen und ihre Geschichten sprechen lassen – nicht nur das Unternehmen
3. Mit visuellen Mitteln, wie Infografiken, Bildern oder Illustrationen arbeiten
4. Persönlichkeiten/Führungskräfte eines Unternehmens oder einer Organisation zu Wort kommen lassen, indem sie über ihre persönlichen Herausforderungen oder Reflexionen sprechen
5. Botschaften in verschiedenen Formaten, wie E-Mail, Video, Beiträge in sozialen Medien, wiederholen

Umsetzung in der Praxis

Was macht Botschaften menschlich? Wie können Kommunikator*innen dadurch eine stärkere Verbindung zur Zielgruppe aufbauen?

Mitten in der Krise gilt: keine Gefühle vortäuschen.

40 % der Befragten wollen in Krisenzeiten Ehrlichkeit und Empathie sehen – aber nur, wenn sie echt ist.

Sagen Sie, was Sie wissen. Sagen Sie, was Sie nicht wissen. Und legen Sie dann **einen Plan** vor. Es ist in Ordnung, nicht auf alles eine Antwort zu haben.

Menschen wollen ein Gesicht sehen – kein Logo.

Das Publikum bevorzugt es, direkt von einer Führungskraft zu hören, und nicht nur vom „Unternehmens-Wir“.

Aber wie sieht das *in der Praxis* aus:

- 52 % gefällt der Einsatz von Humor und Leichtigkeit bei Führungskräften – wenn es angemessen ist.
- 44 % gefällt ein ungeskriptetes und spontanes Erscheinungsbild bei Führungskräften.

Zeigen Sie sich. Sprechen Sie klar. Seien Sie authentisch.

Menschen wollen Botschaften direkt von einer Führungskraft hören



40%

bevorzugen es, vom **Unternehmen** oder der Organisation als Ganzes zu hören

60%

bevorzugen es, von einer **Führungskraft** zu hören, wie einem CEO oder einer/ einem anderen Vertreter des Managements

Humor? Auf jeden Fall!

Menschen gefällt Humor nicht nur bei Führungskräften – Humor schafft auf allen Ebenen eine bessere Verbindung.

- 68 % der Befragten sagen, dass Humor in einer Unternehmensbotschaft ihr Interesse steigert.
- 64 % stimmen dieser Aussage zu, auch wenn die Nachricht wissenschaftlich oder hoch technischer Natur ist.

Richtig eingesetzt, baut Humor eine Verbindung auf. Falsch oder ungeschickt eingesetzt, zerstört er Vertrauen.

Ein unterschätztes Werkzeug: Humor

52%

gefällt es, wenn Führungskräfte Humor und Witz einsetzen – wenn es angemessen ist.

68%

der Befragten sagen, dass Humor in einer Unternehmensbotschaft ihr Interesse steigert.

64%

... auch wenn die Nachricht hoch technischer oder wissenschaftlicher Natur ist.

Wer setzt das bereits gut um?



Otsuka legt den Wert unsichtbarer Arbeit offen

Als Unternehmen im Gesundheitssektor ist es für Otsuka wichtig, sowohl mit Patient*innen als auch mit Pflegekräften in Kontakt zu treten. Für Menschen, die mit Alzheimer und anderen Demenzerkrankungen leben, sind pflegende Familienangehörige besonders wichtig.

Die Herausforderung: Pflegekräfte fühlen sich bei der unbezahlten Arbeit, die sie in der Patientenversorgung und -vertretung leisten, meist nicht gesehen. Obwohl diese oft zusätzlich zu einem Vollzeitjob geleistet wird.

Die Lösung: Otsuka arbeitete mit Salary.com zusammen, um den Wert der Pflegearbeit zu quantifizieren – und bemaß die Geschichten und die aufopfernde Arbeit der Pflegekräfte mit einem finanziellen Wert.



Forest Stewardship Council setzt auf Eulen-„Botschafter“

Der Forest Stewardship Council (FSC) setzt sich für eine verantwortungsvolle Forstwirtschaft ein. Dafür stellt er Unternehmen und Regierungen Tools und Zertifizierungen zur Verfügung. So hilft er ihnen, aktiv zum Klimaschutz beizutragen.

Die Herausforderung: COP28 bot eine ideale Bühne, um Entscheidungsträger*innen zu erreichen. Doch die Konferenz war geprägt von einer lauten Medienlandschaft, in der zahlreiche Unternehmen um die Aufmerksamkeit der teilnehmenden Organisationen und internationalen Politiker aus aller Welt kämpften. Inmitten so vieler Umweltthemen fiel es dem FSC schwer, den Fokus auf den Wald zu lenken.

Die Lösung: Der FSC startete eine digitale Kampagne mit auffälligen Videos und Social-Media-Inhalten. Im Mittelpunkt standen niedliche, animierte „Wald-Botschafter“ – ein Team gefiederter Freunde, das auf charmante Weise auf das ernste Thema Schutz von Wäldern aufmerksam machte. Das Hauptvideo erzielte über 5 Millionen Aufrufe und mehr als 30 Organisationen zeigten daraufhin Interesse an einer FSC-Zertifizierung.

Führen mit Klarheit – angebliche Gewissheit kann täuschen

Was heute wahr ist, könnte morgen schon nicht mehr gelten.

Menschen wissen das. **Sie wollen Ehrlichkeit, Orientierung und klare Botschaften.** Als wir fragten, wann sie automatisch abschalten, waren die Top-Antworten:

1. „Die Nachricht ist vage“
2. „Es gibt keine klare Erkenntnis – was soll ich damit anfangen?“
3. „Es enthält zu viel Fachsprache oder Unternehmens-Floskeln.“

Zeit und Raum bringt Klarheit

46 % der Kommunikator*innen sagen: Der beste Weg, um Unklarheiten zu vermeiden, ist es, sichere Räume für offenen und ehrlichen Austausch zu schaffen – sowohl vor als auch nach dem Versenden einer Nachricht.

Warum das wichtig ist: So haben Menschen die Möglichkeit, das Gesagte in Ruhe zu verarbeiten, Fragen zu stellen und sich wirklich gehört zu fühlen.

So sieht das in der Praxis aus:

„Während unserer größten Vertriebsumstrukturierung in 30 Jahren haben wir die Kommunikation phasenweise durchgeführt – beginnend mit der Führungsebene – um den Prozess mehr auf die Menschen hin auszurichten und die Teams durch die Veränderung zu führen.“

VP, Customer & Partner Solutions,
Global Tech Company

Das Ergebnis? **Weniger Überforderung. Mehr Klarheit. Echtes Vertrauen.**



Zwei große Themen, bei denen es wirklich drauf ankommt

In einer Welt, in der Veränderung eine Konstante ist, haben wir die Teilnehmenden zu zwei hochaktuellen und sehr zentralen Themen befragt: **wirtschaftliche Unsicherheit** und **künstliche Intelligenz**.

Beide Aspekte verändern, was Menschen von Führungskräften und Unternehmen erwarten. In unserer Studie haben wir untersucht, wie Kommunikator*innen inmitten dieser sich verändernden Dynamik wirkungsstark auftreten können.





„Mitarbeitende wünschen sich einen sicheren Hafen – und das gilt auch für andere Stakeholder. *Sie wollen wissen, dass sie den Aussagen von Führungskräften vertrauen können.*“

Sr. Director in der Unternehmenskommunikation eines Technologieunternehmens

Wirtschaftliche Unsicherheit: Was erwarten Menschen?

Angesichts von Schlagzeilen über Inflation, Entlassungen und volatile Märkte machen sich viele Menschen Sorgen – um ihre Jobs, steigende Preise, Rechnungen und ihre langfristige Sicherheit.

Was deutlich wird:

Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten wünschen sich Menschen vor allem eines: zu erfahren, **wofür ein Unternehmen steht** und welchen **gesellschaftlichen Beitrag** es leistet.

Sie suchen nach glaubwürdigem, wertebasiertem Handeln – nicht nach schön klingenden, aber inhaltsleeren Botschaften.

Das bedeutet konkret:

- Zeigen Sie, wie Ihr Unternehmen die durch wirtschaftliche Unsicherheit entstandenen Lücken für Mitarbeitende, Kund*innen und Gemeinschaften schließt.
- Zeigen Sie deutlich, wie Ihre Entscheidungen mit Ihren Unternehmenswerten in Einklang stehen.
- Setzen Sie auf Substanz und konkrete Maßnahmen – nicht nur auf Worte.

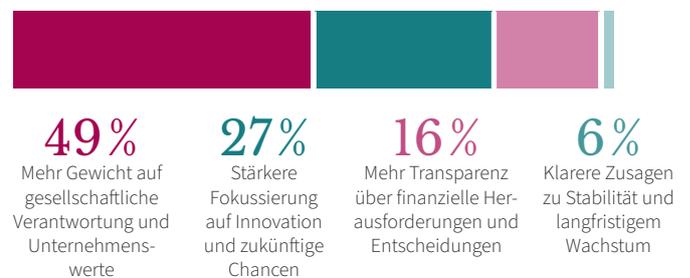
Was die Menschen nicht wollen:

Allgemeine Floskeln über „Resilienz“ oder „strategische Kostensenkungen“.

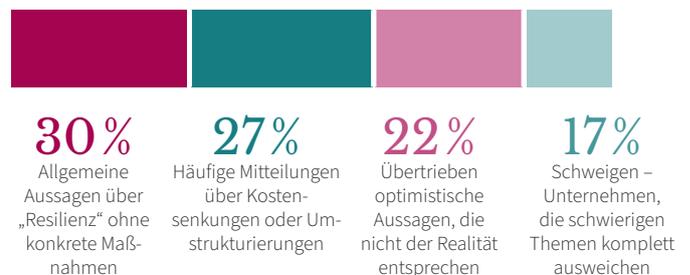
Lieber hören sie gar nichts als vage und hohle Aussagen, denen keine Taten folgen.

Taten statt Worte

Was möchten Sie in der aktuellen wirtschaftlichen Lage häufiger von Unternehmen hören?



Was möchten Sie aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Lage am wenigsten von Unternehmen hören?



Künstliche Intelligenz: Offen, aber nicht grenzenlos

KI verändert, wie wir Botschaften erstellen, verbreiten und skalieren.

Doch eine zentrale Frage sollten sich alle Kommunikationsverantwortlichen stellen: **Wann setze ich KI beim Verfassen meiner nächsten Botschaft ein – und wie stark?**

Unsere Forschung zeigt: Die meisten Zielgruppen stehen KI-generierten Inhalten grundsätzlich offen gegenüber.

Aber: Es gibt klare Bedingungen.

Was Menschen wirklich denken

Auf die Frage, wie Menschen reagieren würden, wenn sie erfahren, dass eine Botschaft von KI geschrieben wurde, waren die beiden häufigsten Antworten:

1. „**Kommt darauf an** – manche Themen eignen sich für den Einsatz von KI, andere erfordern eine menschliche Note.“
2. „**Stört nicht** – solange der Text gut geschrieben ist.“

Fazit: **Qualität zählt** – aber auch der Kontext ist entscheidend.

Gespaltene Meinungen bei Vertrauen und Aufmerksamkeit

Die Reaktionen sind unterschiedlich:

- **KI-Enthusiasten** schenken KI-generierten Inhalten mehr Vertrauen und Aufmerksamkeit.
- **Skeptiker** hingegen reagieren mit Misstrauen – teils sogar ablehnend.

Was bleibt hängen?

Das Publikum schaut genau hin. Die Technologie ist willkommen – aber nur bei durchdachter Anwendung.

Richtig eingesetzt, kann KI:

- Prozesse beschleunigen
- Kreativität fördern
- Kommunikation skalierbar machen

Doch klar ist auch:

Menschliches Urteilsvermögen bleibt unverzichtbar. Wird der Mensch komplett aus dem Prozess genommen, kann das dem Ruf eines Unternehmens schaden.

Petsmart Charities: KI sinnvoll eingesetzt

Petsmart Charities ist der gemeinnützige Zweig des gleichnamigen Tierbedarfshändlers, der mit Tierheimen an Adoptionsprogrammen arbeitet.

Die Herausforderung: Tiere im Tierheim, die keine individuellen Beschreibungen haben, werden deutlich seltener adoptiert. Doch die Mitarbeitenden in den Tierheimen sind oft überlastet und haben keine Zeit, jedem Tier eine persönliche Geschichte zu geben.

Die Lösung: Petsmart Charities entwickelte ein KI-Tool, das auf Basis weniger grundlegender Informationen automatisch persönliche Beschreibungen für jedes Tier erstellt – und so jedem Tier eine bessere Chance auf ein neues Zuhause gibt.

Das Entscheidende: Der Einsatz der KI war empathisch und hatte einen klaren Purpose. Die Botschaft blieb menschlich – auch wenn sie von KI mitgestaltet wurde.

Manche Menschen sind KI-Fans ... andere eher skeptisch

KI-Fans

24%

Ich würde der Botschaft **mehr Aufmerksamkeit** schenken

21%

Ich würde dem Unternehmen **mehr vertrauen**

Skeptiker

22%

Ich würde der Botschaft **weniger Aufmerksamkeit** schenken

22%

Ich würde dem Unternehmen **weniger vertrauen**



Was nun?

Die Welt wird nicht einfacher.

Und auch die Erwartungen an Führungskräfte, Unternehmen und Kommunikator*innen nicht.

Mit einer starken Kommunikation können Organisationen in unsicheren Zeiten Führung übernehmen und damit vom Wettbewerb differenzieren.

Sie ist der Weg, wie Organisationen mit Unsicherheiten umgehen, Vertrauen schützen und ihre Reputation stärken können.

Der Weg nach vorn

Indem man versteht, was die Menschen wirklich brauchen, reale Lücken anspricht und sich an Werten orientiert, überlebt man nicht nur die Komplexität. **Man führt durch sie hindurch.**

Wenn Unternehmen Ansätze wählen, die auf Prinzipien basieren, und diese mit sinnvollen Taten untermauern, tun sie mehr als nur kommunizieren. Sie helfen, die Lücken zu schließen, die durch die heutige Instabilität entstanden sind – **und verwandeln Disruption in wahren Fortschritt.**

Methodik

Dies sind die Ergebnisse aus vier Ipsos-Umfragen, die im Auftrag von **We. Communications** durchgeführt wurden.

Die erste Umfrage wurde online vom 3. bis 13. Februar 2025 durchgeführt, mit einer Stichprobe von 565 Business-Entscheider*innen im Alter von 25 bis 65 Jahren aus Australien, Deutschland, Indien, Singapur, Südafrika, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten. Die Umfrage wurde in allen Ländern außer Deutschland auf Englisch durchgeführt, in Deutschland auf Deutsch. Um an der Umfrage teilzunehmen, mussten die Befragten in Vollzeit arbeiten, die primäre oder gemeinsame Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung der Kommunikation in ihrem Unternehmen tragen oder hochrangige Beiträge dazu leisten und in einem Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden arbeiten. Die Ergebnisse spiegeln ausschließlich die Meinung der Umfrageteilnehmenden wider und sind nicht gewichtet, um die Meinung von Entscheidungsträger*innen in jedem Land repräsentativ darzustellen.

Die zweite Umfrage wurde online vom 18. bis 25. Februar 2025 durchgeführt, mit einer Stichprobe von 2.011 vollzeitbeschäftigten Angestellten im Alter von 25 bis 65 Jahren aus Australien, Deutschland, Indien, Singapur, Südafrika, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten. Die Umfrage wurde in allen Ländern außer Deutschland auf Englisch durchgeführt, in Deutschland auf Deutsch. Um an der Umfrage teilzunehmen, mussten die Befragten auf Manager-Ebene oder einem höheren Level arbeiten und in einem Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden tätig sein. Die Ergebnisse spiegeln ausschließlich die Meinung der Umfrageteilnehmenden wider und sind nicht gewichtet, um die Meinung der Vollzeitbeschäftigten in jedem Land repräsentativ darzustellen.

Die dritte Umfrage wurde online vom 12. bis 19. März 2025 durchgeführt, mit einer Stichprobe von 69 Business-Entscheider*innen im Gesundheitswesen im Alter von 25 bis 65 Jahren aus Australien, Deutschland, Indien, Singapur, Südafrika, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten. Die Umfrage wurde in allen Ländern außer Deutschland auf Englisch durchgeführt, in Deutschland auf Deutsch. Um an der Umfrage teilzunehmen, mussten die Befragten auf Manager-Ebene oder einem höheren Level arbeiten, in einem Unternehmen mit mehr

als zehn Mitarbeitenden tätig sein und im Gesundheitswesen arbeiten. Die Ergebnisse spiegeln ausschließlich die Meinung der Umfrageteilnehmenden wider und sind nicht gewichtet, um die Meinung von Entscheidungsträger*innen im Gesundheitswesen in jedem Land repräsentativ darzustellen. Die dritte Umfrage war identisch mit der ersten Umfrage, wobei nur die Antworten der Befragten aus dem Gesundheitswesen berücksichtigt wurden.

Die vierte Umfrage wurde online vom 11. bis 27. April 2025 durchgeführt, mit einer Stichprobe von 1.914 vollzeitbeschäftigten Angestellten im Alter von 25 bis 65 Jahren aus Australien, Deutschland, Indien, Singapur, Südafrika, dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten. Die Umfrage wurde in allen Ländern außer Deutschland auf Englisch durchgeführt, in Deutschland auf Deutsch. Um an der Umfrage teilzunehmen, mussten die Befragten auf Manager-Ebene oder einem höheren Level arbeiten und in einem Unternehmen mit mehr als zehn Mitarbeitenden tätig sein. Die Ergebnisse spiegeln ausschließlich die Meinung der Umfrageteilnehmenden wider und sind nicht gewichtet, um die Meinung der Vollzeitbeschäftigten in jedem Land repräsentativ darzustellen.

Die Fallstudien in diesem Dokument waren nicht Teil der Umfragen.





Brands in *Motion*

Die Welt, Ihr Unternehmen und Ihre Geschichten sind in Bewegung.

We. Communications
begleitet Sie auf diesem Weg –
und darüber hinaus.

Ihr Kontakt zu uns:

Tel.: **+49 89 6281 75 00**

E-Mail: HelloGermany@wecomcommunications.com