



Angewandte Linguistik

Katharina Krämer
Markus Niederhäuser
Nicole Rosenberger

Interne Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen

Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des internen Kommunikationsmanagements in der digitalen Transformation

In Zusammenarbeit mit

isolutions'
ahead

Working Papers
in Applied
Linguistics 18



Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In der Reihe *Working Papers in Applied Linguistics* publiziert das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Beiträge aus der eigenen Forschung.

Kontakte

ZHAW Angewandte Linguistik
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Theaterstrasse 15c
8400 Winterthur
Schweiz

Katharina Krämer
katharina.kraemer@zhaw.ch
Tel. +41 58 934 70 43

Markus Niederhäuser
markus.niederhaeuser@zhaw.ch
Tel. +41 58 934 77 53

Nicole Rosenberger
nicole.rosenberger@zhaw.ch
Tel. +41 58 934 77 52

Das Forschungsprojekt «Interne Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen» wurde von isolutions AG und ahead AG finanziell unterstützt.

Katharina Krämer / Markus Niederhäuser / Nicole Rosenberger 2020: Interne Kommunikation von mittelgrossen Unternehmen. Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des internen Kommunikationsmanagements in der digitalen Transformation. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Working Papers in Applied Linguistics 18).

DOI 10.21256/zhaw-2383 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-2383>)

Inhalt

	Abstract	4
1	Einleitung	5
2	Agenda Internes Kommunikationsmanagement in der digitalen Transformation	6
3	Das Forschungsprojekt	8
4	Theoretische Grundlagen und Forschungsstand	9
4.1	Interne Kommunikation – ein Feld im Wandel.....	9
4.2	Digitale Transformation und die Rolle der Unternehmenskommunikation.....	9
4.3	Digitale Transformation als Herausforderung für die interne Kommunikation	11
4.4	Instrumente der internen Kommunikation.....	14
4.5	Fokus Intranet: Vom klassischen Intranet zum digitalen Arbeitsplatz	15
4.6	Forschungsstand.....	20
5	Interne Kommunikation bei mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz	30
5.1	Unternehmensgrösse und Ressourcen für die interne Kommunikation.....	30
5.2	Ziele der internen Kommunikation	31
5.3	Herausforderungen der internen Kommunikation.....	33
5.4	Instrumente der internen Kommunikation.....	35
5.5	Fokus: Intranet	36
5.5.1	Status Quo der Intranets.....	36
5.5.2	Herausforderungen und Probleme der Intranets.....	41
5.5.3	Entwicklungswünsche Intranet.....	41
5.6	Evaluation interne Kommunikation/Intranet.....	43
6	Fazit/Ausblick	45
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	47
	Bibliographie	48
	Die Autorinnen und Autoren	50

Abstract

Die digitale Transformation stellt die interne Kommunikation vor grosse Herausforderungen und verändert diese gerade rasant. Die vorliegende Studie macht eine Bestandsaufnahme des internen Kommunikationsmanagements von mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz und zeigt dessen Entwicklungsbedarf auf. Im Theorieteil wird die Rolle des internen Kommunikationsmanagements in der digitalen Transformation von Unternehmen beschrieben. Ein besonderer Fokus wird auf die drei Funktionen der internen Kommunikation gelegt – der Information, der Kommunikation und der Kollaboration – sowie auf den damit verbundenen Einsatz des Intranets. Zudem wurden im vierten Quartal 2019 und ersten Quartal 2020 Kommunikationsverantwortliche von zwölf Schweizer Unternehmen zum Thema befragt. Die Erkenntnisse aus Theorie und Befragung wurden zu 15 Handlungsempfehlungen in den vier Dimensionen Strategie, Organisation, Kultur und Technologie kondensiert. Dabei zeigt sich, dass der Spielraum des internen Kommunikationsmanagements gross ist, die digitale Transformation im Zusammenspiel mit der Unternehmensführung voranzutreiben.

Digital transformation poses major challenges for internal communications, which is leading to rapid changes in this area. The present study evaluates the internal communications management of medium-sized companies in Switzerland and identifies where improvements need to be made. The theoretical section outlines the role of internal communications management in the digital transformation of companies. Special emphasis is placed on the three functions of internal communications – information, communication and collaboration – as well as on the related use of the intranet. In addition, communications managers from twelve Swiss companies were surveyed on the subject in the fourth quarter of 2019 and the first quarter of 2020. The findings from the theoretical part and the survey were condensed into 15 recommendations for action in four areas: strategy, organisation, culture and technology. In the process, it became evident that internal communications management has considerable potential to drive digital transformation together with corporate management.

1 Einleitung

Braucht die Forschung, braucht die Praxis eine weitere Studie zu interner Kommunikation? Zu nennen sind mehrere Gründe, warum die Autorinnen und der Autor dieser Forschungsarbeit die Frage mit einem überzeugten Ja beantworten. Erstens hat die digitale Transformation mit ihren vielschichtigen Auswirkungen auf die Unternehmen die Rolle und Bedeutung der internen Kommunikation markant verändert. Ging es in der «alten Welt» vor allem darum, die Mitarbeitenden zu informieren und zu motivieren, werden diese in der sich transformierenden «neuen Welt» zunehmend als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren, als Botschafter für das Unternehmen begriffen. Hinzu kommt, dass im digitalen Arbeitsplatz Kollaboration und Dialog im Alltag von Führungskräften und Mitarbeitenden Einzug hält. Beides hat sehr grosse Auswirkungen auf die Ziele, Aufgaben und Instrumente der internen Kommunikation. So steht nicht mehr primär die Information im Mittelpunkt, sondern die Befähigung der Mitarbeitenden zu Kommunikation, Partizipation und Kollaboration. Zweitens fokussieren Studien zu interner Kommunikation gerne auf Grossunternehmen. Dies ist nachvollziehbar, lassen sich dort doch die vielschichtigen Mechanismen dieser Kommunikationsfunktion besonders differenziert beschreiben. Und drittens erschöpfen sich viele Studien darin, quantitativ nach Zielen, Aufgaben und Instrumenten der internen Kommunikation zu fragen.

Die vorliegende Studie verfolgt deshalb bewusst einen qualitativen Ansatz und fokussiert auf das interne Kommunikationsmanagement von mittelgrossen Unternehmen. Befragt wurden im vierten Quartal 2019 und ersten Quartal 2020 Kommunikationsverantwortliche von zwölf Unternehmen in der Schweiz. Neben allgemeinen strategischen und organisatorischen Fragen zur internen Kommunikation wurde ein besonderes Gewicht auf die benutzten Instrumente, insbesondere das Intranet gelegt. Damit die Untersuchungsergebnisse in einem grösseren theoretischen Zusammenhang betrachtet werden können, ist der Forschungsstand zur internen Kommunikation in einem längeren Theorieteil aufbereitet und dargestellt.

Um den Kommunikationsverantwortlichen einen direkten und schnellen Zugriff auf die Ergebnisse zu ermöglichen, wurden die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Sinne einer einführenden Agenda zusammengefasst. Sie zeigt Handlungsbedarf und Entwicklungsfelder des internen Kommunikationsmanagements auf.

Die vorliegende Studie wurde auf Anregung und mit einer Teil-Finanzierung durch die Firmen isolutions AG (www.isolutions.ch) und ahead AG (www.aheadintranet.com) ermöglicht.

Winterthur, 25. Mai 2020

Katharina Krämer

Markus Niederhäuser

Nicole Rosenberger

2 Agenda Internes Kommunikationsmanagement in der digitalen Transformation

Interne Kommunikation kann die digitale Transformation vorantreiben und die Ansprüche von Führung und Mitarbeitenden an Information, Kommunikation und Kollaboration erfüllen, wenn sie sich in den vier Dimensionen Strategie, Organisation, Kultur und Technologie weiterentwickelt. Aus den Erkenntnissen der Studie wurde eine Agenda mit 15 Punkten erarbeitet. Sie gibt Kommunikationsverantwortlichen Orientierung, wie das interne Kommunikationsmanagement aufgestellt und weiterentwickelt werden sollte.

Strategie

Interne Kommunikation muss sich strategisch in die Entwicklung und Kommunikation des digitalen Arbeitsplatzes einbringen und für die interne Kommunikation eine einfache, das heisst nutzerorientierte Kanal-Strategie erarbeiten und kommunizieren.

- Die kommunikativen Herausforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind vom internen Kommunikationsmanagement systematisch zu erfassen und in die weiteren Entwicklungsprozesse einzubringen.
- Das Intranet sollte als dynamische Interaktionsplattform etabliert werden, in der Informations-, Kommunikations- und Kollaborationstools integriert sind (Stichwort: digital Workplace).
- Die interne Kommunikation ist mit der Digitalstrategie, der Organisationsstrategie und der Kommunikationsstrategie abzustimmen.
- Interne Kommunikation hat bei den Mitarbeitenden Akzeptanz für den digitalen Arbeitsplatz und die digitale Transformation zu schaffen und Orientierungssicherheit im Wandel zu geben.

Organisation

Interne Kommunikation muss sich organisatorisch von einer Funktion in der Kommunikationsabteilung heraus zu einem «Netzwerk» innerhalb der Organisation weiterentwickeln. Denn das Social Intranet, der digital Workplace und weitere Kollaborationstools verschieben die traditionelle «one-to-many» auch intern zu einer «many-to-many»-Kommunikation. Damit übernimmt jede/r Mitarbeitende Kommunikations-Funktionen.

- Interne Kommunikation sollte entsprechend als «Gemeinschaftsaufgabe» in der Organisation verankert werden. Dem internen Kommunikationsmanagement kommt dabei die Aufgabe zu, diese Kommunikation zu moderieren und internes Community-Management zu betreiben.

- Auch wenn die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation immer stärker verschwimmen und die Funktion interne Kommunikation sich im Corporate Newsroom auflöst, so hat sie im Mindset aller Kommunikationsmitarbeitenden «Top of Mind» zu sein.

Kultur

Kulturell bedeutet diese «Netzwerkaufgabe» einen Wandel der internen Kommunikation von Information und Kommunikation zu Wissensaustausch und Dialog. Für diesen Wandel müssen Mitarbeitende befähigt werden.

- Internes Kommunikationsmanagement unterstützt Mitarbeitende in Bezug auf technische und kommunikative Fertigkeiten für die Kommunikation und Kollaboration.
- Intern ist ein angemessenes Verständnis für diese kommunikative Rolle der Mitarbeitenden zu entwickeln. Dieser kulturelle Wandel ist zusammen mit HR anzugehen.
- Der Digital-First-Ansatz und Kollaboration müssen gemeinsam mit HR, CDO und IT in der Unternehmenskultur verankert werden.
- Internes Kommunikationsmanagement hat eine Kultur des Dialogs zu etablieren und dazu moderne Kommunikationsinstrumente zu nutzen. Dies ermöglicht es «mit den Mitarbeitenden zu reden» und nicht «zu ihnen».
- Führungskräfte, inkl. CEO, sollten zu kommunikativen Vorbildern gemacht werden und in ihrer Rolle als «social» Führungskräfte durch das interne Kommunikationsmanagement unterstützt werden.

Technologie

Sollen Dialoge moderiert, Mitarbeitende zu Kommunikation, Dialog und Wissensaustausch befähigt werden und eine digitale Kultur verankert werden, dann spielen digitale Kommunikationstechnologien eine zentrale Rolle.

- Die interne Kommunikation muss technologisch im Bereich Analytics und Kanal-Strategie einen deutlichen Sprung machen.
- Das interne Kommunikationsmanagement sollte Vorreiter im Ausprobieren und Nutzen neuer Technologien sein.
- Internes Kommunikationsmanagement hat die Nutzungsdaten interner Kommunikationsinstrumente systematisch zu erfassen, um die Angebote bedarfsgerecht weiterzuentwickeln.
- Interne Kommunikation muss bei den Mitarbeitenden Akzeptanz für den Einsatz neuer Technologien wie Bots oder digitale Assistenten schaffen und transparent über Generierung, Analyse und Nutzung von dabei entstehenden Daten kommunizieren.

3 Das Forschungsprojekt

Das vorliegende Forschungsprojekt zielt darauf ab, vertiefte Erkenntnisse über das interne Kommunikationsmanagement von mittelgrossen Schweizer Unternehmen zu gewinnen. Dies vor dem Hintergrund der digitalen Transformation und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Ziele, Aufgaben und Instrumente der internen Kommunikation. Die vorliegende Studie wurde auf Anregung und mit einer Teil-Finanzierung durch die Firmen isolutions AG und ahead AG ermöglicht und vom Forschungs- und Arbeitsbereich Organisationskommunikation und Management am IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW konzipiert und unabhängig durchgeführt.

Der erste Teil der Studie bestand in einer ausführlichen Analyse der bestehenden Literatur zur internen Kommunikation in der digitalen Transformation sowie zum Intranet als internes Kommunikationsinstrument. Darüber hinaus wurde der aktuelle Forschungsstand zu diesen Themen im deutschsprachigen Raum ermittelt (vgl. Kap. 4).

In einem zweiten Schritt (vgl. Kap. 5) wurden von September 2019 bis Februar 2020 zwölf vertiefte Leitfadeninterviews mit Kommunikationsverantwortlichen von Schweizer Unternehmen geführt. Die Unternehmen beschäftigen zwischen 280 und 1.070 Mitarbeitende. Bei der Zusammenstellung des Samples wurden Unternehmen mit unterschiedlichen Settings ausgewählt. So repräsentieren die zwölf Unternehmen unterschiedliche Branchen und Sektoren. Sowohl Produktions- als auch Dienstleistungsunternehmen befinden sich in der Stichprobe. Darüber hinaus variiert der Ausbreitungsgrad (ein oder mehrere Standorte, national oder international). Die rund 45minütigen Interviews wurden telefonisch durchgeführt, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

In einem ersten Teil des Leitfadens wurden die Kommunikationsverantwortlichen zur organisatorischen Eingliederung sowie der personellen Ausstattung der Kommunikationsfunktion befragt. Darüber hinaus ging es um die Stellung der internen Kommunikation innerhalb des Kommunikationsmanagements. Ein weiterer Fragenblock bezog sich auf die Ziele, Aufgaben, Kanäle/Instrumente, Ressourcen und Herausforderungen der internen Kommunikation im Speziellen. Danach wurden die Kommunikationsverantwortlichen zu Einsatz, Zielen, Herausforderungen und ihren Bedürfnissen bezüglich digitaler Plattformen/Intranet befragt.

4 Theoretische Grundlagen und Forschungsstand

4.1 Interne Kommunikation – ein Feld im Wandel

Die interne Kommunikation, verstanden als das durch das Unternehmen gezielt geplante und gesteuerte interne Kommunikationsmanagement, hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen (vgl. u.a. Huck-Sandhu 2016: 1). Während Schick (2014: VIII, XX) vom «Rückgrat» der Unternehmenskommunikation spricht, kommt für Eicke (2018: 55) im Hinblick auf die digitale Transformation die interne Kommunikation künftig einem «Nervenzentrum der Unternehmenskommunikation» gleich. Studien belegen (u.a. Mast 2016, 2017; Mast und Spachmann 2019), «dass interne Kommunikation in den letzten Jahren in eine 'leading position' aufgestiegen und bei den meisten Firmen zum Hauptaktionsfeld in der Unternehmenskommunikation geworden [ist]» (Mast 2019: 6).

Die interne Kommunikation hat aber nicht nur einen grossen Bedeutungszuwachs erfahren. Aufgrund sich verändernder Umwelten befindet sie sich aktuell zudem in einem einschneidenden Wandlungsprozess (vgl. Huck-Sandhu 2016). Die Grundausrichtung ist gleichgeblieben: Die Leistung dieser Organisationsfunktion besteht unverändert darin, unter Einsatz geeigneter Kommunikationsmittel Einfluss zu nehmen auf die Haltung und das Verhalten von Mitarbeitenden, um deren Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken und ihren Wertschöpfungsbeitrag zu steigern (vgl. Szyszka/Malczok 2016: 35). Die Ausgestaltung dieser Aufgabe ist jedoch aufgrund der sich verändernden Rahmenbedingungen komplexer und vielschichtiger geworden. Zu den sich verändernden Rahmenbedingungen zählen die «zunehmende Komplexität in Unternehmen und deren Umfeld, quantitativ und qualitativ gesteigerte Ansprüche der Mitarbeitenden an Kommunikation sowie ein Verschwimmen der Grenzen von innen und aussen» (Huck-Sandhu 2016: 2). Mast (vgl. 2019: 2) spricht vom Wandel in Unternehmen, Wertewandel der Bevölkerung, Umbrüche im Mediensystem und gestiegenen Erwartungen der Mitarbeitenden bezüglich Information und Dialog.

Gleichermassen als Ursache und Ziel dieser Veränderungsprozesse ist die digitale Transformation auf der Ebene von Gesellschaft, Organisationen und einzelnen Organisationsfunktionen zu nennen. Die gesteuerte Unternehmenskommunikation (vgl. Mast 2019: 12) und die interne Kommunikation als Teil dieser Organisationsfunktion können hier einen wesentlichen Beitrag leisten: «Professionelle Kommunikation ist hierbei unverzichtbar und daher kann die Kommunikationsfunktion im Unternehmen ein wichtiger Treiber der Veränderung sein» (Pleil/Helferich 2020: 16).

4.2 Digitale Transformation und die Rolle der Unternehmenskommunikation

Schon seit gut 20 Jahren erleben wir eine exponentielle Zunahme an Digitalisierung in Gesellschaft, in Unternehmen und bei einzelnen Akteuren (vgl. Eicke 2018: 55f.; Pleil/Helferich 2020: 2). *Digitalisierung* umfasst dabei «die Integration digitaler Technologien in Prozesse und Produkte» (Pleil/Helferich 2020: 2). Die Einführung

digitaler Tools und Instrumente ist dabei mitnichten eine rein technische, sondern auch eine kulturelle Frage (vgl. Eicke 2019: 56). Die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen sind gravierend und werden unter dem Begriff *digitale Transformation* diskutiert (vgl. u.a. Pleil/Helferich 2020: 2): Im Zuge der digitalen Transformation, verstanden als «digitale Vernetzung von kommunikativen, betrieblichen und marktlichen Prozessen» (Förster 2017: 34), entstehen neue Produktions-, Geschäfts- und Marktmodelle. Dabei ist von einer disruptiven Entwicklung zu sprechen. Die neuen Wertschöpfungsfaktoren sind Daten und Wissen, die industrielle Massenproduktion wird durch individuelle Massenproduktion ersetzt und die Wertschöpfung verschiebt sich tendenziell vom Produkt zum Service (vgl. Bender et al. 2016: 9-11). Bei der digitalen Transformation «handelt es sich um einen sehr langfristigen und ergebnisoffenen Prozess, der nicht mit dem traditionellen Roll-Out-Modell des Change Managements bewältigt werden kann» (ebd.: 9).

Gleichzeitig scheint die Fähigkeit zur digitalen Transformation für Organisationen existentiell zu sein: Pleil/Helferich (2020: 7) fassen wie folgt zusammen: «Je höher der digitale Reifegrad eines Unternehmens, desto positiver sind die Leistungskennzahlen im Vergleich zum Wettbewerb, so zum Beispiel auch die Zufriedenheit der Stakeholder mit der Kommunikation.»

Führung und Kommunikation wird je länger je mehr eine wichtige Rolle «für ein Gelingen der digitalen Transformation» zugesprochen (Pleil/Helferich 2020:5). Die Aufgaben des Kommunikationsmanagements werden dabei auf unterschiedlichen Ebenen, in unterschiedlicher Breite und Tiefe beschrieben (vgl. u.a. Barghop et al. 2017; Niederhäuser/Rosenberger 2018; Pleil/Helferich 2020). Das Framework zur Rolle der Unternehmenskommunikation bzw. von Corporate Communications in der digitalen Transformation von Niederhäuser/Rosenberger 2018 systematisiert und differenziert die Aufgaben des Kommunikationsmanagements in der digitalen Transformation auf der Ebene von Gesellschaft (Makroebene), Organisation (Mesoebene) und Corporate Communications (Mikroebene). Pleil/Helferich (2020) folgen dieser Argumentation, bauen aber die Ebene der Gesellschaft noch weiter aus und spezifizieren einzelne Aufgabenbündel auf Meso- und Mikroebene. Dieser Beitrag basiert auf dem Framework von Niederhäuser/Rosenberger 2018 und ergänzt dieses um einige Differenzierungen von Pleil/Helferich 2020.

Unabhängig von den verschiedenen Modellierungen der Aufgaben des Kommunikationsmanagements lässt sich festhalten: «Der Wertbeitrag der Unternehmenskommunikation war vermutlich noch nie höher als in einer digitalisierten Welt [...]» (Pleil/Helferich 2020: 8). Diesen Wertbeitrag kann sie allerdings nur erzielen, wenn sie die digitale Transformation auf drei Ebenen vorantreibt (vgl. Abbildung 1; Framework von Niederhäuser/Rosenberger 2018: 22ff.):

1. Mikroebene: Die Kommunikationsabteilung muss sich selbst in den Bereichen Strategie, Struktur, Kultur und Technologie so transformieren, dass sie in der Lage ist, die digitale Kommunikation und Transformation der Organisation zu ermöglichen.

2. Mesoebene: Kommunikation hat die Aufgabe, die digitale Transformation der Gesamtorganisation mitzugestalten und zu begleiten. Zentrale Ansatzpunkte sind hier Führungskräfte- und Top-Management-Beratung sowie die Entwicklung von Mitarbeitenden-Skills.

3. Makroebene: Kommunikation schafft bei den Stakeholdern Akzeptanz für die digitale Transformation der Organisation. Hier geht es darum, die Digitalstrategie zu erklären und erlebbar zu machen, die Innovationsfähigkeit zu zeigen und den verantwortungsvollen Umgang mit Daten zu thematisieren.



Abbildung 1: Framework Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation (Niederhäuser/Rosenberger 2018: 22)

4.3 Digitale Transformation als Herausforderung für die interne Kommunikation

In Zeiten der digitalen Transformation kommt auch der internen Kommunikation, insbesondere dem internen Kommunikationsmanagement, eine wesentliche Aufgabe zu. Während interne Kommunikation in einem breiten Verständnis sämtliche Kommunikationsprozesse in einer Organisation umfasst, meint internes Kommunikationsmanagement die strategisch geplante und über Kommunikationsinstrumente und -plattformen ausgespielte interne Kommunikation (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2017: 97f.). Mit der digitalen Transformation sind für das interne Kommunikationsmanagement neue Herausforderungen entstanden. Zum einen muss die Neugestaltung von Prozessen, Methoden, Verfahren und Anwendungen kommunikativ begleitet werden (vgl. Eicke 2018: 56). Darüber hinaus haben sich als Folge des technologischen Wandels die Erwartungen der Mitarbeitenden an eine «zeitgemässe moderne interne Kommunikation» stark verändert (ebd.).

Gemäss Eicke (vgl. 2018: 57) ergeben sich damit für die Unternehmenskommunikation bzw. die Funktion interne Kommunikation zwei zentrale Aufgabenfelder: die kommunikative Begleitung des Transformationsprozesses und die Digitalisierung der internen Kommunikationsprozesse und -tools. Für Mast (2019: 6) stehen dabei aktuell die folgenden «Leitfragen der internen Kommunikation» im Vordergrund:

«Wie können die Kommunikationsprozesse gestaltet werden, damit in der Wahrnehmung der Mitarbeiter aus puren Informationen sinnstiftende Orientierungen werden und sie in leistungsfähige Netze eingebunden werden? Welches sind die geeigneten Strategien und Wege der Ansprache? Im Zentrum stehen Orientierung und Dialog zur Stärkung individueller Handlungsmotivationen, zur Reduktion von Komplexität und zum Management von Beziehungen, Medien und Themen.»

Die Aufgaben der internen Kommunikation lassen sich auch anlehnend an das Framework zur Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2018: 22–43) wie folgt erläutern.

Mikroebene: Digitale Kommunikation und Transformation ermöglichen

Auf der Mikroebene geht es darum, die digitale Kommunikation und Transformation zu ermöglichen. Hierzu muss die digitale Transformation einen strategischen Stellenwert in der Organisation haben. Die Kommunikationsabteilung und damit auch die interne Kommunikation müssen sich zudem selbst transformieren. Dies in Bezug auf Strategie, Organisation, Kultur und Technologie (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2018: 25). Die interne Kommunikationsstrategie muss in Bezug auf die digitale Transformation auf die Organisationsstrategie abgestimmt sein. Als Antwort auf die sich schnell ändernden Umfeldbedingungen halten hier insbesondere agile Methoden Einzug in die Unternehmenskommunikation (vgl. Pleil/Helferich 2020: 13). Darüber hinaus ist die Entwicklung einer zielführenden Content-Strategie relevant (vgl. ebd.). Zielgruppengenaue Inhalte, ein zielführendes Zusammenspiel von analogen und digitalen Instrumenten sowie eine Kombination aus Push- und Pull-Kommunikation sind gefordert (vgl. ebd. 13). In den fachlichen Diskussionen wurden daher zahlreiche Ansätze zur Online-PR bzw. zur digitalen Unternehmenskommunikation entwickelt (für einen Überblick siehe Pleil/Helferich 2020: 12). «Kommunikationsabteilungen benötigen deshalb Mechanismen, um diesen rasanten Wandel nicht nur wahrzunehmen, sondern Potenziale zu erkennen und Einsatzmöglichkeiten immer neuer Technologien zu erproben und die damit verbundenen Nutzeranforderungen zu verstehen» (Pleil/Helferich 2020: 15). Dies gilt etwa im Hinblick auf Sprachsteuerung (z.B. in digitalen Assistenten bzw. dem Internet of Things), künstliche Intelligenz (z.B. bei der Content-Erstellung und -Distribution) oder erweiterte bzw. virtuelle Realität (vgl. ebd.). Damit steigen die Anforderungen an die Kommunikationsfunktion bezüglich Innovationskraft und Technologie-Verständnis.

Daneben müssen Strukturen, Prozesse und Schnittstellen nach wie vor intern eine integrierte Kommunikation ermöglichen. Hierbei wird zunehmend eine bewegliche, agile Organisation als zielführend gesehen (vgl. ebd.: 14). Dass es hier ein Umdenken gibt, zeigt sich auch daran, dass Kommunikationsabteilungen sich umorganisieren: «Vielfach wurden aufgrund der durch die Digitalisierung angestossenen Veränderungen neue Organisationsformen entwickelt – allen voran die so genannte Newsroom-Organisation» (ebd.).

Für die interne Kommunikation heisst es, Herausforderungen aus der Innenwelt der Organisation rasch und effektiv bearbeiten zu können. Die Kommunikationsabteilung muss sich als lernende Organisationseinheit sehen. Der Digital-First-Ansatz ist kulturell verankert. Kollaboration, Innovation, Risikobereitschaft und Agilität prägen das Zusammenarbeiten. Digitale Technologien werden effektiv und effizient eingesetzt. Sie schaffen die Datenbasis für ein strategisches internes Stakeholdermanagement. Sie unterstützen bei der Content-Erstellung und der Messung des kommunikativen Erfolgs. Sie ermöglichen ein agiles und kollaboratives Zusammenarbeiten.

Mesoebene: Digitale Transformation der Organisation mitgestalten und begleiten

Auf der Mesoebene geht es darum, die digitale Transformation der Organisation mitzugestalten und zu begleiten (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2018: 33). Unabdingbar hierfür ist, dass die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen einen beratenden Zugang zum Top-Management hat. Pleil/Helferich (2020: 8) sprechen davon, dass KommunikatorInnen «als Sparringpartner Unternehmensleitung und Führungskräfte bei der Digitalisierung begleiten» sollen. Darüber hinaus steht für die interne Kommunikation die Kommunikationsbefähigung der Mitarbeitenden im Fokus. Sie benötigen in ihrem Arbeitsumfeld Zugang zu sozialen Medien und Guidelines für ihren Handlungsspielraum im Umgang mit diesen Medien. Sie müssen den Sinn in der Beteiligung an den Dialogen auf sozialen Medien sehen. Diese Meinung vertritt auch Eicke (2018: 59): «Mitarbeiter auf verschiedenen Ebenen müssen in der neuen digitalen Arbeitswelt ausgestattet, befähigt und begleitet werden. [...] Dabei müssen Hemmungen und Schwellenängste abgebaut werden.»

Die Kommunikationsabteilung stellt intern Interaktionsräume zur Verfügung, die einen Dialog über Themen der Strategie- und Organisationsentwicklung im Zusammenhang mit der digitalen Transformation ermöglichen. Sie gestaltet und moderiert den Dialog auf diesen Plattformen und befähigt die Mitarbeitenden, an diesem Diskurs teilzunehmen (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2018: 33-38).

Die notwendige Kommunikationsbefähigung von Mitarbeitenden und im Speziellen auch Führungskräften basiert auch auf deren Rolle als Multiplikator innerhalb und ausserhalb der Organisation (vgl. ebd.: 33): Mitarbeitende und Führungskräfte werden zu BotschafterInnen, die in der Kommunikationspraxis unter Konzepten wie die der «Corporate Influencer», «Employee Ambassadors» oder auch der «Employee Advocacy» diskutiert werden (Mast 2019; Hanke 2018). Besonderes Augenmerk ist dabei auf die Führungskräfte zu legen: «Je besser die Leitung in der Lage ist, in Führung und Kommunikation eine Vorbildrolle einzunehmen – oft ist vom Social CEO die Rede – desto motivierender und glaubwürdiger ist der Veränderungsprozess für die externen, aber besonders für die internen Stakeholder und desto besser lassen sich so auch kulturelle Transformationen schaffen» (Pleil/Helferich 2020: 8).

Mast (vgl. 2019: 6f.) kommt zudem zum Schluss, dass die Unternehmenskommunikation in Zukunft nicht ohne user-generated Content von Mitarbeitenden, Führungskräften, KundInnen oder ExpertInnen auskommen wird. Gleichzeitig zeigen Studien, dass es in der Praxis schwierig ist, Führungskräfte und Mitarbeitende zu motivieren, selbst Inhalte für die diversen Kanäle und Plattformen zu erstellen (vgl. ebd.). Die Aufgabe der internen Kommunikation ist es deshalb, ihnen bewusst zu machen, dass sie eine Botschafter-Funktion innehaben (vgl. Mast 2019: 7) und sie für die Ausübung dieser Rolle zu befähigen (vgl. Rosenberger/Niederhäuser 2019: Kap. 7.3). Um «Wissensaufbau und Enabling» von Mitarbeitenden zu fördern, sind in Anlehnung an Pleil/Helferich (2020: 10f.) die folgenden Faktoren relevant:

- Befähigung von Führung und Mitarbeitenden im Umgang mit digitalen Plattformen
- Etablierung einer transformativen Unternehmenskultur
- Ermöglichung von Wissenstransfer
- Einführung neuer Arbeits- und Kooperationsformen
- Laufende Weiterentwicklung der digitalen Kompetenzen der Beschäftigten (Kommunikationsabteilung und übrige Mitarbeitende)

Makroebene: Für digitale Transformation der Organisation Akzeptanz schaffen

Interne Kommunikation muss auf der Makroebene bei den Mitarbeitenden als wichtige Stakeholdergruppe Akzeptanz schaffen für die digitale Transformation und in Zeiten grosser Veränderungen Orientierungssicherheit geben und damit das «Resilienzpotenzial» der Organisation stärken (Buchholz/Knorre 2012: 21). Hierzu müssen Themen der digitalen Transformation fester Bestandteil des Dialogs mit den internen Stakeholdern sein. In der digitalen Transformation verändert sich die Identität einzelner Organisationen zudem teilweise radikal und in vergleichsweise hohem Tempo (vgl. Rosenberger/Niederhäuser 2019: Kap. 9). Der (internen) Kommunikation kommen hier drei Rollen zu: Erstens konstituiert sie als eine von vier Dimensionen Identität. Zweitens hat sie die Aufgabe, die Unternehmenspolitik zu kommunizieren und die definierte Identität nach innen (und aussen) zu vermitteln. Drittens nimmt sie über die Austausch- und Anpassungsprozesse eine zentrale Rolle in der internen Moderation des Identitätsdiskurses und dem Erfassen von Reputationsrisiken und -chancen ein (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2017: 86). Das interne Kommunikationsmanagement pflegt hierzu den Dialog auf unternehmens-eigenen Plattformen und vernetzt die Mitarbeitenden untereinander. Damit «begleitet und treibt [sie] die Veränderung der Unternehmenskultur in der Digitalisierung wesentlich voran» (Pleil/Helferich 2020: 9).

4.4 Instrumente der internen Kommunikation

Die Ausführungen zur Mikroebene weiter oben weisen bereits auf einen Wandel in den Medien und Kommunikationswegen der internen Kommunikation hin: Eine Vielzahl an neuen – insbesondere digitalen – Kanälen ist entstanden. Deren Bedeutungszunahme ist unverkennbar, aber nicht gleichbedeutend damit, dass analoge

Instrumente vollständig abgelöst werden: «Das Intranet als Plattform für vielfältige Anwendungen – Corporate News, Blogs, Wikis, Social Media u.a. – ist inzwischen der zentrale interne Kommunikationsweg. Zusammen mit den traditionellen Mitarbeiterzeitschriften, deren grundlegende Konzepte sich in Folge der Digitalisierung und Internationalisierung ändern, und der persönlichen, unvermittelten Kommunikation bildet es ein Triumvirat interner Unternehmenskommunikation» (Mast 2019: 13).

Aus Sicht der internen Kommunikation geht es also vielmehr darum, analoge und digitale Kanäle im Hinblick auf eine effiziente und effektive Kommunikation zu kombinieren. Dabei gilt es, die hohen Ansprüche der Mitarbeitenden zu beachten: Sie erwarten für sie relevante Inhalte möglichst kompakt zusammengestellt, suchen aber auch nach Orientierung durch «Übersetzung» und Kontextualisierung der Informationen. Dabei wollen sie nicht nur EmpfängerInnen von Kommunikationsangeboten sein, sondern sich aktiv am Kommunikationsprozess beteiligen. Ausserdem wünschen sie, dass sie im Unternehmen gehört werden, wenn sie sich mit ihren Fragen, Wünschen, Sorgen, Ideen und Vorschlägen einbringen (vgl. Mast 2019: 18).

Das Führen eines sinnstiftenden, wechselseitigen Dialogs mit den Mitarbeitenden gewinnt damit an Bedeutung: «Die Leitidee des so verstandenen internen Kommunikationsmanagements geht davon aus, Kommunikation nicht auf Verteilprozesse zu beschränken, sondern Austauschprozesse zu moderieren, zu gestalten und zu optimieren. Denn Mitarbeitende wollen einen Kommunikationsstil wahrnehmen, der 'mit' ihnen spricht und nicht 'zu' ihnen» (Mast 2019: 9). Gleichzeitig werden interne Netzwerke, Wissensaustausch und selbstorganisierte Prozesse zunehmend wichtig für die Unternehmensentwicklung (vgl. Schwägerl 2020: 1). Für die interne Kommunikation bedeutet das, dass sie die Kommunikation und Zusammenarbeit so gestalten muss, dass Standorte, fachliche Grenzen, Bereichsinteressen und hierarchische Stellenrelationen überwunden werden (vgl. ebd.). Den Verantwortlichen der internen Kommunikation obliegt es, das Zusammenspiel aus Information und Dialog, aus analogen und digitalen Instrumenten, aus Push- und Pull-Kommunikation zu orchestrieren.

4.5 Fokus Intranet: Vom klassischen Intranet zum digitalen Arbeitsplatz

Zur Erfüllung der zuvor genannten Aufgaben und als Teil des digitalen Instrumentenportfolios werden in der Literatur «Social Intranets und Mitarbeiterportale diskutiert, sowie deren Weiterentwicklung hin zu Systemen, die eine 'ubiquitäre' Arbeitsumgebung ('Digitale Arbeitsplätze') schaffen» (Schwägerl 2020: 3). Die Begriffe werden unterschiedlich definiert und sind auch terminologisch schwer voneinander abzugrenzen (vgl. ebd.). Resümierend lässt sich aber festhalten, dass es bei all diesen Beschreibungen um die Entwicklung des klassischen Intranets als statische Ein-Weg-Informationsplattform hin zu dynamischen und flexiblen Interaktionsplattformen geht (vgl. Renken 2019: 303). Es geht nicht mehr allein um die Verbreitung und Archivierung von Informationen, vielmehr wird diese Grundfunktio-

onalität um soziale Funktionen wie interne soziale Netzwerke erweitert (vgl. Schwägerl 2020: 3). «Ebenso sind Mitarbeiterportale entstanden, die auf einer Plattform eine personalisierte Oberfläche bieten, über die Geschäftsprozesse abgewickelt werden können und die sich an den Aufgaben und rollenbezogenen Aktivitäten der Mitarbeitenden orientiert» (ebd.: 3).

Schwägerl (2020: 4) definiert digitale Arbeitsplätze wie folgt: Sie «integrieren Informations-, Kommunikations- und Kollaborationsdienste. Sie sollen eine ‘ubiquitäre’ Arbeitsumgebung ermöglichen, indem Mitarbeitende ortsunabhängig, jederzeit und von unterschiedlichen Endgeräten darauf zugreifen können. Die einzelnen Dienste sind miteinander vernetzt, medienbruchfrei zusammengestellt und funktionieren gemeinsam mit weiteren Systemen.»

Die so konzipierten Plattformen sollen Organisationen bei der digitalen Transformation unterstützen (vgl. Renken 2019: 306). So weist das McKinsey Global Institute darauf hin, dass die von Unternehmen und Mitarbeitenden verstärkt geforderte Agilität nicht nur Organisation und Prozesse betrifft, sondern auch die Kommunikation, die verstärkt im Netzwerk und nicht mehr von oben nach unten erfolgt (vgl. ebd.).

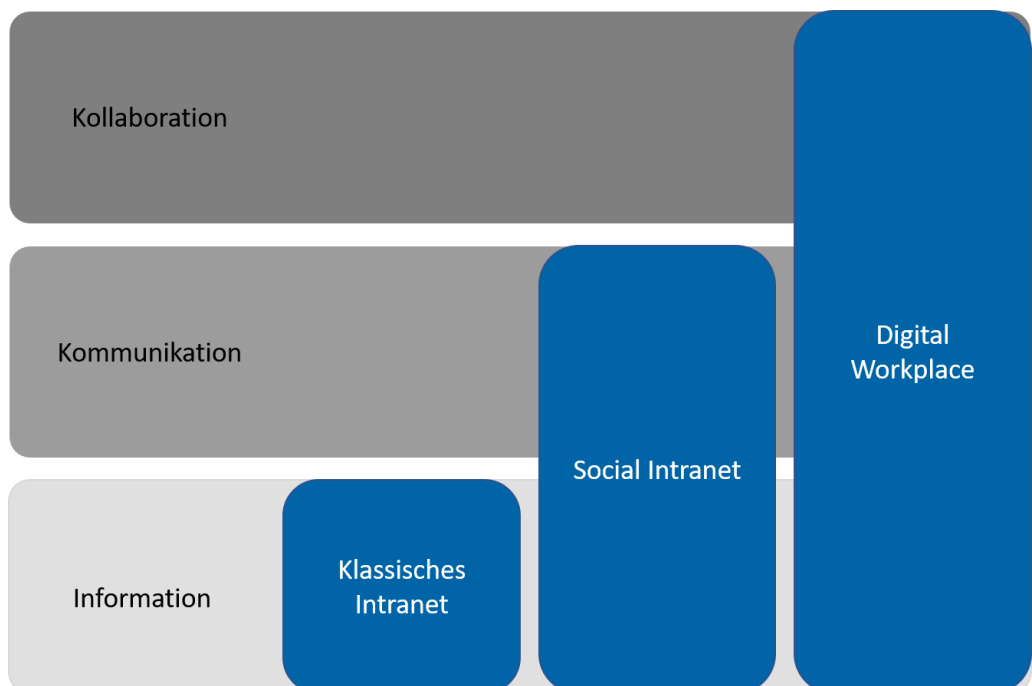


Abbildung 2: Kategorisierung digitaler Plattformen (eigene Darstellung)

Die vorliegende Studie lehnt sich an die oben genannte Definition von Schwägerl (2020) an und begreift *digitale Arbeitsplätze* als Plattformen, die Informations-, Kommunikations- und Kollaborationsdienste miteinander kombinieren (vgl. Abbildung 2). Darüber hinaus ist der Zugriff ortsunabhängig und zeitlich unbegrenzt möglich und die Dienste sind integriert und medienbruchfrei zusammengestellt. Un-

ter *Social Intranets* werden demgegenüber Plattformen verstanden, die Informationen zur Verfügung stellen und gleichzeitig auch Funktionen beinhalten, die eine wechselseitige Kommunikation zulassen und/oder auch den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, selbst zur Autorin/zum Autor von Inhalten zu werden (z.B. Chats, Kommentarfunktionen). Als dritte Kategorie können *klassische Intranets* angesehen werden, die den Fokus deutlich auf die Vermittlung von Informationen an die Mitarbeitenden legen.

Informations-, Kommunikations- und Kollaborationsfunktion können im Detail wie folgt beschrieben werden.

Informationsfunktion

Die Information der Mitarbeitenden ist seit jeher ein wichtiges Ziel der internen Kommunikation. Denn Mitarbeitende brauchen für das Erfüllen ihrer Aufgaben die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort (vgl. Mast 2019: 9).

Bezogen auf Intranet-Plattformen bzw. digitale Arbeitsplätze können gemäss Schwägerl (vgl. 2020: 4f.) zwei wesentliche Informationsbereiche beschrieben werden:

- Die zielgerichtete Verbreitung von redaktionellen Inhalten, die von der internen Kommunikation im Auftrag der Geschäftsleitung entwickelt werden.
- Die automatisierte Verbreitung von Inhalten aus dem Diskurs der Mitarbeitenden (u.a. Forenbeiträge) z.B. in einem Activity Stream auf der Startseite.

Die vom internen Kommunikationsmanagement gesteuerten Informationen lassen sich nach Mast (2016: 273) in «sachinformationsbezogene» und «sinninformationsbezogene» Inhalte oder «fachliche» und «soziale» Themen unterscheiden. Unter *Sachinformationen* sind dabei sämtliche Inhalte zu verstehen, die direkt oder indirekt Bezug nehmen auf die Ausübung von Tätigkeiten sowie die Aktivitäten und Entscheidungen der Leitungsebene (vgl. Schwägerl 2020: 5). Dies können redaktionelle Inhalte genauso sein wie Informationen über die Mitarbeitenden (u.a. Kontaktdaten, Berichtslinien, TeamkollegInnen) (vgl. ebd.). Ziel dieser Informationen ist die Handlungskoordination aller Beteiligten (vgl. Zerfass 2020). «Insbesondere die ubiquitäre Auffindbarkeit und Abrufbarkeit dieser Inhalte dürfte für die Handlungssicherheit von Mitarbeitenden in für sie mehrdeutigen Situationen [...] und damit für die Selbststeuerung der Beschäftigten besonders relevant sein» (Schwägerl 2020: 5).

Demgegenüber vermitteln *Sinninformationen* Ereignisse in und im Umfeld der Organisation aus Führungsperspektive (vgl. Huck-Sandhu 2013; Mast 2016). Mit Hilfe von strategischen Botschaften sollen Einstellungs- und Handlungsziele bei den Mitarbeitenden und Führungskräften herbeigeführt werden (vgl. Hartz 2009; Schwägerl 2020: 5).

Ein klassisches Intranet bildet Sach- und Sinninformationen einkanalig und asynchron ab. Dort, wo Mitarbeitende redaktionelle Inhalte der internen Kommunikation bewerten, kommentieren und diskutieren können, verwischen aber mittlerweile die Grenzen zu einer wechselseitigen Kommunikation (vgl. ebd.).

Darüber hinaus gibt es drei unterschiedliche Distributionsmöglichkeiten von Informationen über digitale Plattformen: 1. Alle Mitarbeitenden erhalten die gleichen Informationen über die digitale Plattform, 2. Die Informationen werden automatisch für einzelne Mitarbeitergruppen vorgefiltert (personalisiert) oder 3. Informationen können vom Nutzer selbst eingeschränkt werden (individualisiert) (vgl. Mangelmann 2016: 8; Huck-Sandhu 2013: 226).

Kommunikations- und Kollaborationsfunktion

Kommunikations- und Kollaborationsfunktion hängen eng miteinander zusammen: «Vernetzung, Wissenswertung und Kollaboration sind in Digitalen Arbeitsplätzen nicht von Kommunikation zu trennen, davon ausgehend, dass sie prinzipiell in kommunikativen Praktiken vollzogen werden [...]» (Schwägerl 2020: 6).

Bezogen auf das Intranet geht es darum, eine «quasi-synchrone, medialvermittelte dialogische und polylogische Kommunikation sowie die Kommunikation in Gruppen in virtuellen Arbeits- und Projektgruppenräumen» (Schwägerl 2020: 7) zu ermöglichen. Eingesetzt werden hier Kommunikationsdienste, die unter dem Begriff Enterprise Social Media (ESM) aufgeführt werden. Dazu zählen beispielsweise Foren, Profileseiten, Wikis, Blogs, Microblogs und Messenger-Dienste (vgl. ebd.: 6). Die Koordination von Aufgaben in Projekten und das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten («Collective Authoring») wird durch die Vernetzung («technische Interoperabilität») mit Projektmanagement-Software und Administrationsanwendungen ermöglicht (ebd.: 7).

Insgesamt ergeben sich viele unterschiedliche Interaktionsformen mit unterschiedlich vielen Beteiligten: Inhalte können geteilt, gefiltert und verbreitet werden, an Dokumenten kann kollaborativ gearbeitet und Aufgabenlisten, aber auch der Verlauf von Projekten kann mit internen Gruppen, mit Einzelpersonen oder externen Dienstleistern gemanagt werden (vgl. Schwägerl 2020: 4). Mit diesen Interaktionsformen lösen sich auch die Grenzen zwischen AutorInnen und AnwenderInnen auf. User-generated Content bekommt einen neuen Stellenwert: «Nun spielen Kommentare der Mitarbeitenden und ihre Bewertungen der Inhalte als Informationsquellen eine zunehmende wichtige Rolle» (Renken 2019: 303).

Ein relativ neues Phänomen sind zudem so genannte Mitarbeiter-Apps. Die Konzepte dahinter reichen von in eine App übersetzte Mitarbeitermagazine bis zu Social-Intranet-Lösungen. Damit können Mitarbeiter-Apps als «Intranet in der Hosentasche» (Böhringer 2018) die «klassischen Servicefunktionen des Intranets mit Informationsangeboten im News-Charakter» (Mast 2019: 15) bündeln.

Die Frage ist zudem, wie Weiterentwicklungen der digitalen Arbeitsplätze in Zukunft aussehen: Für die Förderung von Vernetzung und Wissenstransfer wird vereinzelt bereits künstliche Intelligenz (KI) eingesetzt (vgl. Pressesprecher 2017; Publicis Groupe 2018). KI eignet sich aber auch für die Unterstützung von Servicefunktionen wie die Suche nach ExpertInnen, Recherche in Datenbanken oder Terminplanung. Anwendungen von KI im Servicebereich dürften die Akzeptanz digitaler Arbeitsplätze bei den NutzerInnen stärken. Auf der anderen Seite sind rechtliche Fragen bezüglich «personenbezogenen Auswertungsmöglichkeiten der NutzerInnenaktivitäten ('Social Analytics')» sorgfältig zu klären (Schwägerl 2020: 11).

Herausforderungen Instrumente/Plattformen

Gemäss Renken (vgl. 2019: 306) sind derzeit nur sehr wenige Unternehmen in der Lage, das ganze Potenzial dieser Plattformen auszuschöpfen. Dies liegt an unterschiedlichen Faktoren, die hier kurz beschrieben werden sollen.

Es greift zu kurz, nur die technischen Aspekte (verfügbare Dienste und deren Usability) von derartigen Plattformen zu sehen. So sind für die Konzeption eines digitalen Arbeitsplatzes «vertiefte Kenntnisse über die Situationen, in denen Mitarbeitende miteinander kommunizieren sowie über die sozialen Normen, denen diese Kommunikation unterliegt [...]» notwendig (Schwägerl 2020: 9). Perl et al. (2017: 922ff.) sprechen hier von den drei interdependenten Kontextfaktoren «soziales Umfeld», «physisches Umfeld» und «Ausprägung der Wissensarbeit». Darüber hinaus scheinen auch die formal-hierarchischen Beziehungen eine wesentliche Rolle bei den Nutzungsgewohnheiten der Plattformen zu spielen (vgl. Schwägerl 2020: 9). Auch Renken (2019: 306f.) kommt zum Schluss, dass ein «Scheitern meistens kein technisches Problem, sondern primär organisatorisch und kulturell bedingt» ist. Die Kultur des Unternehmens und die «Social Readiness» entscheiden, inwieweit sich die Mitarbeitenden auch am Dialog auf digitalen Plattformen beteiligen (ebd.: 310).

Der Unternehmensführung und damit auch der internen Kommunikation kommt dementsprechend die Aufgabe zu, «die Nutzerinnen in die Entwicklung und Einführung digitaler Arbeitsumgebungen einzubinden, sowie die hierarchie- und fachbereichsübergreifende Kommunikation und Kollaboration gezielt zu thematisieren und zu fördern» (Schwägerl 2020: 10).

Wichtiger denn je wird für das interne Kommunikationsmanagement zudem die Gestaltung der organisationsinternen Schnittstellen: Das Intranet verlangt vermehrt nach dem Zusammenspiel von Kommunikation mit den Unternehmensbereichen IT, HR oder auch Marketing. «Das Intranet ist nicht mehr die exklusive Informationsplattform der internen Kommunikation, sondern teilt sich diese Plattform mit Meinungsführern und Multiplikatoren anderer Abteilungen. Interne Kommunikation ist somit nur noch ein Teil des Wissensmanagements, von internen Prozessen und einer generellen (gesteuerten, formellen sowie informellen) Kommunikation» (Renken 2019: 305).

Neben den Chancen, die mit digitalen Plattformen in Zeiten der digitalen Transformation genutzt werden können, darf aber auch eine Abwägung des Risikopotenzials nicht fehlen. Offene, interne Kommunikationsplattformen können Führungskräfte und Mitarbeitende nicht nur motivieren und Transparenz signalisieren, sondern können auch zum «Krisenherd» werden (Mast 2019: 14f.). Nämlich dann, «wenn Mitarbeiter kritisch kommentieren und Diskurse entstehen, die die internen Community Manager nicht mehr einfangen können. Obwohl diese Diskussionen im für Unternehmensexterne geschlossenen Raum geführt werden, können einzelne Aussagen an die Öffentlichkeit gelangen oder gar in die klassischen Medien überschwappen» (ebd.). Im Hinblick auf die Botschafterfunktion von Mitarbeitenden und Führungskräften nach innen und aussen ist dementsprechend eine sorgfältige Einführung und Begleitung der neuen digitalen Möglichkeiten und Tools essenziell.

4.6 Forschungsstand

«Die interne Kommunikation in Schweizer Unternehmen ist bislang selten umfassend untersucht worden. Bestehende Studien sind älteren Datums und bilden nicht mehr die aktuelle Situation der Schweizer Wirtschaft und des technischen Wandels ab» – so resümierte Constanze Jecker (2019: 58) den Forschungsstand zur internen Kommunikation bis zu ihrer eigenen Studie im Jahr 2016 (siehe unten). Seitdem sind weitere Studien im deutschsprachigen Raum entstanden, die interne Kommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation (vgl. Rolke/Forthmann 2019) beleuchten, spezifisch auf das Aufgabenfeld der internen Kommunikation eingehen (vgl. Huck-Sandhu/Spachmann sowie Jecker 2016; SCM 2019; Zerfass et al. 2020) oder im Rahmen von Schnittstellenthemen einzelne Aspekte des internen Kommunikationsmanagements beleuchten (vgl. Bruch/Block 2017). Für die Situation von Organisationen in der Schweiz liefern die Studien von Jecker (2016, 2019) die umfassendsten Ergebnisse. Die jüngste Studie, die Aussagen zur internen Kommunikation in der DACH-Region macht, ist die Benchmark-Befragung von Zerfass et al. (2020). Allen genannten Studien ist jedoch gemein, dass sie Organisationen unterschiedlicher Grösse befragen oder auf grössere Unternehmen fokussieren. Mittlere Unternehmen, die mit der vorliegenden Studie in den Blick genommen werden sollen, stehen hier nicht speziell im Fokus. Dennoch geben die genannten Studien einen guten Überblick und bilden eine wichtige Referenzgrösse für die durchgeführte Untersuchung zur «Internen Kommunikation in mittelgrossen Unternehmen» in der Schweiz. Die genannten Studien werden daher hier in den Grundzügen dargestellt.

Zerfass et al. 2020 (Befragung 2019/2020)

Die Studie «Benchmarking. Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020» der Universität Leipzig (vgl. Zerfass et al. 2020) wirft einen Blick auf die Content-Strategien in der internen Kommunikation. «Schwerpunktmässig geht es [...] um aktuelle Herausforderungen, den Status quo des digitalen Content-Managements und relevante Faktoren für den erfolgreichen Umgang mit digitalen Inhalten» (ebd.: 7). Hierzu wurden von Anfang Dezember 2019 bis Anfang Januar 2020 371 Verantwortliche für interne Kommunikation in Deutschland, Österreich und der Schweiz online befragt.

Die StudienteilnehmerInnen stammten aus Unternehmen (79%), öffentlichen Einrichtungen und Behörden (11,6%) sowie aus Non-Profit-Organisationen (9,4%) (vgl. ebd.: 11). In der Stichprobe befanden sich zu fast 60 Prozent Organisationen mit mehr als 999 Beschäftigten (58,8%). 23 Prozent der befragten Organisationen zählen mit weniger als 25 Mitarbeitenden zu den kleinen Organisationen. Nur knapp 20 Prozent (18,3%) fallen in die Kategorie, die auch in der vorliegenden Untersuchung im Fokus steht: 18,3 Prozent der Befragten arbeitet in einer Organisation mit 250 bis 999 Mitarbeitenden (vgl. ebd.). Bezüglich der personellen Ressourcen für die interne Kommunikation konnte Folgendes erhoben werden: In etwa der Hälfte der analysierten Organisationen (51,5%) befassen sich 1 bis 3 Mitarbeitende professionell mit digitalem Content für die interne Kommunikation (vgl. ebd.: 12). «Bei einem weiteren Viertel sind es 4 bis 9 Mitarbeiter (23,2%) und bei den übrigen Organisationen 10 oder mehr Mitarbeiter (24,5%)» (ebd.).

Bei der Frage zu den Herausforderungen für die Mitarbeiterkommunikation zeigt sich ein deutliches Bild. Über 70 Prozent der Befragten sehen die «Erreichbarkeit der gesamten Mitarbeiterschaft» sowie das «unterschiedliche Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden» als Problemstellung für ihre Kommunikationsarbeit. An dritter Stelle folgt der «Mangel an Ressourcen» (67,3%) (ebd.: 13). Darüber hinaus werden aber auch die Einführung neuer Distributionskanäle, die Produktion von abwechslungsreichem Content sowie die Evaluation desselbigen von mehr als der Hälfte der Befragten als herausfordernd angesehen (vgl. ebd.). Relativ deutlich zeigt sich in der Studie von Zerfass et al. (2020: 15), dass die Erreichbarkeit sowie das unterschiedliche Nutzungsverhalten der Mitarbeitenden von Organisationen mit vielen «Non-Desk-Workern» als herausfordernder angesehen werden als von Organisationen, bei denen die meisten Beschäftigten am Schreibtisch arbeiten (vgl. ebd.).

In einer weiteren Frage ging es um die Erfolge und Schwierigkeiten bei der digitalen Mitarbeiterkommunikation. Hierzu wurden den Befragten unterschiedliche Items zur Bewertung vorgelegt. Dabei wurde klar, dass viele Organisationen bei zwei Punkten Schwierigkeiten haben, die mit dem Management digitaler Inhalte zu tun haben (vgl. ebd.: 16): Nur jeweils etwa 40 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen konnte den Aussagen zustimmen, dass die Mitarbeitenden mit dem bereitgestellten Content interagieren bzw., dass sich die Beschäftigten aktiv an der Content-Produktion beteiligen. Gleichzeitig stellen Zerfass et al. (2020) aber auch fest, dass die Themenquellen einen grossen Einfluss auf die Beliebtheit von Themen und auch auf die gesamte Mitarbeiterkommunikation haben: «Je häufiger bei der Themenfindung auf Kollegen aus dem eigenen Bereich, Vorgesetzte und andere Abteilungen zurückgegriffen wird, desto beliebter sind die Themen bei den Adressaten. Und der Gesamterfolg der internen Kommunikation steigt, wenn andere Mitarbeiter und Kontakte aus dem privaten Umfeld öfter als Ideengeber genutzt werden» (ebd.: 21).

Je nach Ziel der internen Kommunikation kommen bei den befragten Organisationen unterschiedliche Kanäle (digital, mündlich) zum Einsatz (vgl. ebd.: 18). Dabei werden funktionale Ziele wie Informationsvermittlung, Mitarbeitervernetzung und

Prozesskoordination von der Mehrheit der Organisationen primär durch digitale Kanäle erreicht (vgl. ebd.). Im Rahmen des digitalen Instrumentenportfolios werden am häufigsten E-Mail/E-Mail-Verteiler (74,5% sehr oft und oft) sowie Intranets (68,9%) eingesetzt (vgl. ebd.: 27). Social Intranets, Digital-Signage-Lösungen sowie professionelle Mitarbeiter-Apps werden von rund einem Drittel der Befragten genutzt (vgl. ebd.). Bei der Aufteilung der befragten Organisationen in Organisationen mit exzellenten und nicht-exzellente Kommunikationsfunktionen (vgl. ebd.: 33) zeigt sich für Zerfass et al. allerdings, dass sich die Nutzung dieser Kanäle «[...] signifikant positiv auf den Gesamterfolg der digitalen Mitarbeiterkommunikation auswirkt» (ebd.: 28).

Die Evaluation des digitalen Contents erfolgt am häufigsten über die Auswertung digitaler Nutzungsdaten (58,7% sehr oft oder oft genutzt). Nur knapp dahinter spielt die Intuition und Erfahrung der Kommunikationsverantwortlichen eine Rolle (56,4%). An dritter Stelle stehen persönliche Gespräche mit den Mitarbeitenden (42,8%). Auf Basis der Studiendaten und der Einteilung in Organisationen mit exzellenter und nicht-exzellente Kommunikationsfunktion, formulieren Zerfass et al. zum Schluss folgende fünf Exzellenzfaktoren in der digitalen Mitarbeiterkommunikation (ebd.: 35f.):

- «die Investition in Mitarbeiter für die digitale Mitarbeiterkommunikation»
- «die nachfrageorientierte Priorisierung von Themen»
- «die intensive Nutzung besonderer Gestaltungsformen wie Videos, Visualisierungen und Storytelling»
- «die Nutzung moderner Plattformen, insbesondere von Mitarbeiter-Apps und Social Intranets»
- «die datengestützte und systematische Evaluation»

Huck-Sandhu/Jecker 2020 (Befragungsreihe D und CH, zuletzt 2018)

Die «Trendstudie Interne Kommunikation» wird in Deutschland seit dem Jahr 2008 ca. alle zwei Jahre unter der Leitung von Simone Huck-Sandhu (Hochschule Pforzheim) und Klaus Spachmann (Universität Hohenheim) durchgeführt. Seit 2016 wird in Kooperation mit der Hochschule Luzern unter der Leitung von Constanze Jecker parallel auch in der Schweiz befragt. Die aktuellste Studie stammt aus dem Jahr 2018. Befragt wurden in beiden Ländern die 500 grössten Unternehmen und in der Schweiz darüber hinaus im Herbst 2018 auch die je 30 grössten Banken und Versicherungen. Die Rücklaufquote betrug in Deutschland 12 Prozent (n=61) und in der Schweiz 32 Prozent (n=180) (vgl. Jecker/Huck-Sandhu 2020: 358).

Die aktuellsten Ergebnisse (2018) zeigen, «dass interne Kommunikation [...] in den befragten umsatzstärksten Unternehmen in der Schweiz und in Deutschland vor allem von einer Informationsfunktion, also der aktuellen Information von Mitarbeitenden über Ereignisse («top-down») geprägt» ist (ebd.). Gleichzeitig haben aber seit dem Beginn der Befragungen vor zehn Jahren Ziele wie Orientierung, Förderung des Verständnisses für Unternehmensziele und Geschäftsentscheidungen, sowie die Stärkung des Vertrauens in die Unternehmensleitung auch an Bedeutung

gewonnen (vgl. ebd.). Für Jecker/Huck-Sandhu wird damit «deutlich, dass interne Unternehmenskommunikation heute zunehmend Hintergrundinformationen liefert, Zusammenhänge verdeutlicht und den internen Dialog fördert [...]» (ebd.: 358f.).

Bei der Frage nach den eingesetzten Instrumenten für die interne Unternehmenskommunikation zeigt sich, dass ein Mix aus persönlichen, gedruckten und digitalen Medien wichtig ist (vgl. ebd.: 360). Veranstaltungen für Mitarbeitende und Führungskräfte, Informationen und Nachrichtenbereiche im Intranet, elektronische oder gedruckte Newsletter, das schwarze Brett, die Mitarbeiterzeitschrift und zunehmend Mitarbeiter-Apps und Social-Media-Bereiche im Intranet werden am häufigsten eingesetzt (vgl. ebd.). «Für die kommenden Jahre erwarten die Befragten, dass vor allem Mitarbeiter-Apps, das Intranet, digitale Wissens- und Informationsplattformen (ausserhalb des Intranets) und die digitale Mitarbeiterzeitschrift wichtiger werden» (ebd.).

Eine separate Auswertung der Ergebnisse für die Schweiz hat Jecker u.a. 2019 publiziert. Diese Ergebnisse stützen sich auf die erstmalige Durchführung der Befragung im Jahr 2016 – auch hier unter den 500 grössten Schweizer Unternehmen sowie den 30 grössten Banken und Versicherungen (Basis: Ranking Handelszeitung) (vgl. Jecker 2019: 59). «24,2 Prozent der teilnehmenden Unternehmen beschäftigen bis 499 Mitarbeitende. Die Unternehmen mit 500 bis 1.999 Mitarbeitenden machen 41,2 Prozent und jene mit 2.000 bis 4.999 Personen 17 Prozent aus. Die übrigen 15,5 Prozent Unternehmen beschäftigten mehr als 5.000 Mitarbeitende» (ebd.: 59f.).

Im Hinblick auf die vorliegende Studie sind die Ergebnisse zu den Zielen, Aufgaben und Trends in der internen Kommunikation interessant. 2016 zeigte sich wie auch zwei Jahre später, dass in der internen Kommunikation nach wie vor stark das Verständnis einer einseitigen Informationsvermittlung vom Management hin zu den Mitarbeitenden vorherrscht (vgl. Jecker 2019: 60). So standen bei der Frage nach den drei wichtigsten Zielen der internen Kommunikation die «Information der Mitarbeitenden» (75% der Unternehmen) sowie das «Erklären von Geschäftszielen und Geschäftsentscheidungen» (57%) an Platz 1 und 2. Erst an dritter Stelle stand ein weniger Top-Down geprägtes Ziel: «die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen stärken» (53%). Bei der Frage nach den Aufgaben ergab sich ein ähnliches Bild. Auch hier wurde eine Top-Down-Aufgabe als besonders wichtig erachtet: «Die mit Abstand wichtigste Aufgabe ist es, Botschaften der Unternehmensleitung zu den Mitarbeitenden zu transportieren. 77 Prozent der befragten Unternehmen erachten diese Aufgabe als 'sehr wichtig'» (ebd.: 62).

Schon im Jahr 2016 wurden als Trends der internen Kommunikation an erster Stelle Kollaboration, Wissensaustausch und Wissenstransfer genannt (50 Nennungen), es folgt die Digitalisierung und neue Tools, Kanäle und Technologien (43 Nennungen). Weitere wichtige Trends waren Social Media, Dialogisierung und Mitarbeitende einbinden, die zunehmende Mobilität sowie Bewegtbild und Video (vgl. ebd.: 63).

Jecker kam 2016 aber für die Schweiz nach Begutachtung der Ergebnisse zum Schluss, dass «die aktuelle Praxis der internen Kommunikation dem in der Literatur beschriebenen Trend zur interaktiven, netzwerkbasierten und dialogorientierten Kommunikation noch nicht entspricht» (ebd.: 63). Die Information der Mitarbeitenden steht nach wie vor an erster Stelle. «Erst an zweiter Stelle hat die interne Kommunikation die Aufgabe, einen umfassenden, hierarchieübergreifenden Dialog innerhalb des Unternehmens – z.B. im Sinne von Kollaboration, Austausch und Wissenstransfer – zu fördern. Gleichwohl wird gerade diesen Themen für die Zukunft steigende Relevanz zugeschrieben» (ebd.).

SCM-Trendmonitor 2019 (Befragung 2019)

Seit 2010 führt die School for Communication and Management (SCM) in Kooperation mit staffbase den «SCM-Trendmonitor Interne Kommunikation» durch (Herausgeber Lars Dörfel). Die aktuellste Studie stammt aus dem Jahr 2019 (SCM 2019). Im Zeitraum von Februar bis März wurden hier 251 Leitungspersonen und Mitarbeitende aus Kommunikationsabteilungen sowie weitere Mitarbeitende, die im weitesten Sinne mit Aufgaben der internen Kommunikation innerhalb von Unternehmen und Organisationen betraut sind, mittels Onlinefragebogen befragt (vgl. ebd.: 5). Gefragt wurde u.a. nach den Zielen, Herausforderungen, eingesetzten Medien und Massnahmen der internen Kommunikation. In der Stichprobe befanden sich Organisationen unterschiedlicher Grösse: «Mit 20,1% sind Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern vertreten. Fast zu gleichen Teilen (29,3% und 29,9%) sind kleine Unternehmen mit bis zu 500 Mitarbeitern sowie mittelständische Unternehmen von 501 bis 2.500 Arbeitnehmern vertreten» (ebd.: 10).

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass vor allem grosse Unternehmen (ab 10.000 Mitarbeitende) eine eigene interne Kommunikationsabteilung haben und kleinere Unternehmen (unter 2.500 Mitarbeitende) dazu tendieren, die interne Kommunikation in der Unternehmenskommunikation oder PR-Abteilung anzusiedeln (vgl. ebd.: 12). 80,2 Prozent der befragten Organisationen mit bis zu 2.500 Mitarbeitenden haben keine eigenständige Abteilung für interne Kommunikation und 37,5 Prozent ein Budget von unter 10.000 Euro pro Jahr (vgl. ebd.: 36). Nur in einem Viertel aller Fälle (unabhängig von der Grösse der Organisation) gibt es eine oder mehrere Personen, die sich ausschliesslich um die interne Kommunikation bemühen. In der Regel sind Verantwortliche für interne Kommunikation auch mit Aufgaben der externen Unternehmenskommunikation betraut (vgl. ebd.: 12).

Bei der Frage nach den Zielen der internen Kommunikation «stechen zwei Ziele besonders heraus: Die Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen sowie der Mitarbeiterbindung (63,7%) und die Schaffung von Verständnis für Ziele, Strategien, Prozesse und Entscheidungen bei den Mitarbeitern (52,7%)» (ebd.: 15). Auf den weiteren Plätzen folgen die Vermittlung von Werten der Organisation bzw. der Organisationskultur (46,8%), die Förderung des Wissenstransfers (46,3%) und die Ermöglichung von Dialog und Feedback (45,8%) (vgl. ebd.: 15).

Eine Erfolgskontrolle bezüglich dieser Ziele nimmt allerdings nur etwa ein Drittel der Organisationen vor (vgl. ebd.: 16). Als Grund hierfür werden mehrheitlich mangelnde Ressourcen (44,2%) bzw. ein nicht vorhandenes Interesse (29,7%) angegeben (vgl. ebd.). Die Befragten, die Evaluationen vornehmen, fokussieren insbesondere auf die folgenden Fragen: «Welche Inhalte sind am relevantesten für die Mitarbeiter (68,9%)? Welche Kanäle sind bei den Mitarbeitern am beliebtesten (60,7%)? Kommen die Inhalte bei den Mitarbeitern an (54,1%)? Und rezipieren die Mitarbeiter die Inhalte (41%)?» (SCM 2019: 16)

Bezüglich der Kommunikationsinstrumente zeigt sich, dass die befragten Organisationen nach wie vor einen Mix aus persönlichen, analogen und digitalen Kanälen einsetzen: An erster Stelle steht das persönliche Gespräch (89,6%), es folgen die Mitarbeitendenversammlung (82,9%), der Flurfunk (68,5%) und an vierter Stelle das (Social) Intranet (68%) (vgl. ebd.: 21). Bei der Frage nach der Bedeutung der einzelnen Kanäle zeigt sich ein etwas anderes Bild. Zwar ist auch hier das bedeutendste Instrument das persönliche Gespräch. An zweiter Stelle folgt aber dann das (Social) Intranet. 90,9 Prozent der Befragten erachten dieses als wichtig oder eher wichtig (vgl. ebd.: 23). Künstliche Intelligenz (z.B. Bots) nutzen aktuell nur 2,3 Prozent. Nur 27,8 Prozent schätzen diese als wichtig oder eher wichtig ein. Der Rest hält KI für eher unwichtig oder unwichtig (vgl. ebd.: 21ff.).

In der Studie wurde zudem spezifisch nach dem Einsatz von Mobile Apps gefragt. Zum Befragungszeitpunkt arbeiten nur 21,8 Prozent der Organisationen bereits mit einer mobilen Lösung. 32,8 Prozent planen eine Einführung, 3,5 Prozent sind in der Umsetzungsphase. Dabei stellt sich heraus, dass es den meisten Unternehmen bei einer mobilen Lösung darum geht, eine mobile Anbindung des Intranets zu haben. «64,9% der Befragten geben an, dass dieses mobil erreichbar ist (im Falle einer bestehenden App) oder entsprechend angebunden werden soll» (ebd.: 28).

Weitere Fragen bezogen sich auf die drei grössten Herausforderungen für die interne Kommunikation und die aktuellen und geplanten Projekte, die auf der Agenda der KommunikationsexpertInnen stehen. Bei den Herausforderungen ergab sich das folgende Ranking: 1. Mitarbeitende mit Botschaften erreichen (46,6%), 2. Mitarbeitende zur Partizipation bewegen (45,6%), 3. Veraltete technische Infrastruktur oder sonstige technische Hürden (44,5%) und 4. Knappe personelle Ressourcen (42,4%) (vgl. ebd.: 18). Im Rahmen der aktuellen Projekte steht das Employee Branding an erster Stelle. 27,1 Prozent der Befragten arbeiten momentan daran. An zweiter und dritter Stelle folgen dann der Aus- und Umbau eines Intranets (24,1%) und die mobile Erreichbarkeit bestehender Medien und Kanäle (18,8%). Bei den noch nicht laufenden sondern geplanten Projekten stehen diese beiden Themen ebenfalls ganz weit vorne (Platz 1 und Platz 2) (vgl. ebd.: 27).

Das Fazit der Autoren der Studie fällt wie folgt aus: «Die Studie zeigt auf, dass sich die interne Kommunikation mitten in einem Wandel befindet. Einerseits warten angesichts der digitalen Transformation neue Kanäle und Möglichkeiten auf. Immer mehr werden mobile Lösungen gefordert und umgesetzt. Gleichwohl behalten klassische Kanäle nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert. Andererseits sieht sich

die interne Kommunikation neuen Herausforderungen gegenüber. So tritt die Aufgabe, als Sprachrohr der Leitungsebene zu den Mitarbeitern zu fungieren, in den Hintergrund. Stattdessen versuchen interne Kommunikationsmanager heute vermehrt, Mitarbeiter dazu zu befähigen und zu motivieren, sich aktiv an der Kommunikation zu beteiligen» (SCM 2019: 2).

Rolke/Forthmann 2019 (Befragung 2018)

Die Studie «Exzellenz in der Unternehmenskommunikation. Von den Besten lernen» (Rolke/Forthmann 2019) basiert auf einer Online-Befragung von 220 Fach- und Führungskräften aus Pressestellen in deutschen Unternehmen. Befragt wurde im Zeitraum März bis Mai 2018. Der Fragebogen umfasste Fragen zur Unternehmenskommunikation allgemein sowie zu einzelnen Aufgabenfeldern u.a. auch der internen und Online-Kommunikation. Da eine analoge Studie bereits 2013 durchgeführt wurde, war es möglich, Ergebnisse auch im Zeitvergleich zu beurteilen. Die Befragten im Jahr 2018 stammten zu 25 Prozent aus Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitenden, 33 Prozent aus Unternehmen von 101 bis 1.000 Mitarbeitenden und 42 Prozent der Kommunikationsverantwortlichen waren für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden tätig. Die Stichprobe setzte sich zudem aus Organisationen unterschiedlicher Branchen zusammen.

Um Aussagen dazu zu machen, was eine exzellente Unternehmenskommunikation ausmacht, wurden aufgrund der Selbstbeurteilung der Befragten zu den beiden Merkmalen Kommunikationserfolg und Qualität der Unternehmenskommunikation zwei Gruppen gebildet: die Kommunikationselite (n=75) und die PR-BasisexpertInnen (n=57). Aus diesem Vergleich konnten 12 Exzellenzmerkmale abgeleitet werden, «an denen sich die Unterschiede zwischen durchschnittlich professionellem und exzellentem Kommunikationsmanagement zeigen.» (Rolke/Forthmann 2019: 15) Im Hinblick auf die vorliegende Studie zum Thema interne Kommunikation sind dabei insbesondere die Folgenden relevant (Ziffern in Klammern entsprechen der Bezifferung der Merkmale nach Rolke/Forthmann ebd.):

- **Kampagnenmanagement intern und extern (3):** Im Vergleich mit den PR-BasisexpertInnen sind die internen und externen Kampagnen jeweils besser. Zudem zeigt sich die Kommunikationselite intern bei Krisenthemen offener als die PR-BasisexpertInnen (vgl. ebd.: 17).
- **Kollaboration mit anderen Abteilungen (4):** Die Kooperationsbereitschaft bezüglich Personalabteilung/HR und Investor-Relations-Team ist bei der Kommunikationselite deutlich ausgeprägter. Damit ist die Kooperationsfähigkeit «heute ein Erfolgsfaktor, weil die Bereitschaft zur Zusammenarbeit über die Agilität des Unternehmens entscheidet. Immer stärker gilt das für die gemeinsame Arbeit mit der IT» (ebd.).
- **Der Umgang mit den Stakeholdern (5):** «Die Kommunikationselite nimmt nahezu alle Anspruchsgruppen ernster, als es die mittelmässigen PR-Experten tun» (ebd.: 18). Die Studie zeigt Unterschiede bei Anspruchsgruppen wie Kunden, Mitarbeitenden und Medienschaffenden sowie auf einem niedrigeren Niveau bei den BloggerInnen (vgl. ebd.).

- **Kompetenz in der Online-Kommunikation (8):** Die Online-Kommunikation (einschliesslich Social Media) wird von den exzellenten Kommunikationsabteilungen generell professioneller betrieben. «Bereits 40 Prozent der Besten nutzen die digitalen Möglichkeiten, um 'laterale (agile) Arbeitsstrukturen' zu schaffen – Kollaborationsformen also, bei denen ziemlich hierarchiefrei jeder mit jedem zusammenarbeiten kann» (ebd.: 19).
- **Mehr Netz für interne Kommunikation (9):** «In den Unternehmen der Kommunikationselite herrscht eine professionellere, vernetztere und stärker auf Gegenseitigkeit beruhende Kommunikationskultur. Das wichtigste Instrument ist dabei das 'Intranet/Mitarbeiterportal'. Rund 40 Prozent der exzellenten Kommunikationsabteilungen haben bereits laterale (agile) Arbeitsstrukturen geschaffen, bei denen fast jeder mit jedem in der Abteilung arbeiten kann. Die eher autoritär geprägten Kommunikationsformen wie die 'traditionelle Weitergabe von Informationen nach dem Kaskadenprinzip' oder die 'präsidiale Kommunikation', bei der die Mitarbeiter vom Vorstand direkt informiert werden (etwa in Townhall-Meetings), scheint künftig deutlich seltener die Kommunikationskultur des Unternehmens zu bestimmen» (ebd.: 20).
- **Erfolgskontrolle ist Pflicht (10):** «Die Kommunikationselite hat im Gegensatz zu den mittelmässigen PR-Experten, die anlassbezogen messen, eine Erfolgskontrolle etabliert, die überwiegend regelmässig und häufiger als 4x im Jahr betrieben wird. Auffällig ist hier ausserdem, dass neben den einfachen numerischen Kennzahlen wie Anzahl der Clippings, Reichweite, Visits oder Klicks signifikant häufiger auch qualitative Kenngrössen wie etwa die 'Meinungstendenz in den Berichten' oder 'Image- bzw. Reputationswerte' gemessen werden» (ebd.).
- **Künftige Herausforderungen (11):** «Hier wird von zwei Dritteln der Befragten eingeräumt, dass die Kommunikationsabteilungen bei der digitalen Transformation mehr Verantwortung übernehmen müssen als andere Abteilungen» (ebd.: 21).

Neben den Merkmalen für eine exzellente Unternehmenskommunikation machen Rolke/Forthmann weitere Aussagen speziell zur internen Kommunikation in den befragten Unternehmen. Interessant ist beispielsweise ein Blick auf die personellen Ressourcen: In den befragten Unternehmen arbeiten im Durchschnitt 8,8 Personen (bei Unternehmen mit PR-BasisexpertInnen) bzw. 9,1 (bei der Kommunikationselite) in der Kommunikationsabteilung. Im Durchschnitt aller Unternehmen sind davon 2,3 Personen für den Bereich interne Kommunikation zuständig (vgl. ebd.: 32f.).

Bezüglich der Relevanz von unterschiedlichen Stakeholdern/Zielgruppen zeigt ein Vergleich der Ergebnisse von 2013 und 2018, dass die «Mitarbeiter als Zielgruppe [...] in der Unternehmenskommunikation in den letzten fünf Jahren deutlich an Relevanz gewonnen haben» (ebd.: 38). Zudem kann bei der 2018er Studie festgehalten werden, dass das Intranet/Internet bei der Kommunikation mit den Mitarbeitenden an Bedeutung gewonnen hat (vgl. ebd.: 62): «Das 'Intranet/Mitarbeiterportal' ist zum wichtigsten Instrument der internen Kommunikation avanciert. Besonders ausgeprägt ist seine Nutzung in den Unternehmen der Kommunikationselite. Bei

den PR-Basisexperten stehen dagegen 'E-Mails vom Vorstand/Vorgesetzten' an erster Stelle» (ebd.: 70).

Besonderen Wert legen Rolke/Forthmann (2019) auf die Beurteilung der unterschiedlichen Kommunikationsformen: Präsidialkommunikation, Kaskadenkommunikation und Netzwerkkommunikation. Für die Gegenwart (Befragungszeitpunkt 2018) konnte festgestellt werden, dass die hierarchisch geprägte Kaskadenkommunikation allmählich an Bedeutung verliert, aber insgesamt immer noch die am häufigsten eingesetzte Form der internen Kommunikation ist (vgl. ebd.: 73). «Was den zukünftigen Einfluss der einzelnen Kommunikationsformen angeht, sind sich die Kommunikationsexperten einig: Die Netzwerkkommunikation wird die Unternehmen zukünftig am stärksten beeinflussen. Das sagen zwei Drittel aller Befragten» (ebd.: 70).

Bruch/Block 2017 (Befragung 2016/2017)

Die Studie «Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen» (Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit Farner) wurde von Dezember 2016 bis Januar 2017 durchgeführt. Es wurden 762 Mitarbeitende, HR- und Kommunikationsverantwortliche aus 128 Unternehmen befragt. 25 Prozent der befragten Unternehmen weisen bis zu 1.000 Mitarbeitende auf. «Fast ein Drittel der befragten Unternehmen (32%) hat 1.001 bis 5.000 Mitarbeitende und 15 Prozent eine Grösse von 5.001 bis 10.000 Mitarbeitenden. Knapp ein weiteres Drittel der 128 Unternehmen hat mehr als 10.000 Mitarbeitende (28%)» (Bruch/Block 2017: 8). Im Fokus der Studie stand die Frage, wie das Top-Management, HR-Management und die Kommunikation als Eckpfeiler den Transformationsprozess zur Arbeitswelt 4.0 unterstützen. Diese Entwicklung wird von den Autorinnen auch «New Work Transformation» genannt (ebd.: 14).

Ein erstes wichtiges Fazit der Studie ist, «dass die Kommunikation den Fortschritt in der New Work Transformation mit antreibt und es wichtig ist, diese Kommunikation strategisch auf den Wandel auszurichten» (ebd.: 43). «Das HRM und die Kommunikation können und sollten den Prozess unterstützen. Ein wesentlicher Beitrag ist, die Kulturentwicklung zu fördern und möglichst viele Mitarbeiter und Führungskräfte dafür zu gewinnen, die Veränderung ihrer Arbeitswelt mit Energie und Dynamik selbst zu gestalten» (ebd.: 58).

Für die «Transformations-Kommunikation» werden sehr viele unterschiedliche Kanäle genutzt (vgl. ebd.: 43f.). An erster und zweiter Stelle rangieren mit Abstand E-Mails (95%) sowie digitale Plattformen/Intranet (91%). Des Weiteren folgen Führungskräfte-Konferenzen (77%) und Mitarbeiter-Events (72%). Interne soziale Medien (z.B. Apps) werden nur von 46 Prozent der befragten Unternehmen eingesetzt. Gleichzeitig zeigt sich aber auch, dass «Vorreiter [in der New Work Transformation] besonders stark auf inoffizielle Informationsweitergabe (+47 %) sowie schriftliche (+33%) und persönliche (+25%) Informationsverteilung durch die Geschäftsführung und Mitarbeiter-Events (+23%)» setzen (ebd.: 45).

Bei den untersuchten Kommunikationsstrategien und -methoden wird sehr häufig transparente Kommunikation genannt, wenn es um die New Work Transformation geht (vgl. ebd.: 47). «Dabei ist eine transparente Kommunikation sehr wichtig, jedoch geht die hierarchiefreie Kommunikation noch einen Schritt weiter. Hierbei ist es besonders wichtig, dass Mitarbeitende zu Wort kommen können und spüren, dass ihre Meinung auch gehört wird oder sie sich anonym zu Veränderungen und Prozessen äussern können» (ebd.: 47).

Bezüglich der eingesetzten Kommunikationskanäle zeigt die Studie, dass die eingesetzten Instrumente meist digital ausgerichtet, schnell, aktuell und transparent sind (vgl. ebd.: 48). Besondere Wirksamkeit haben darüber hinaus in der New Work Transformation die Kanäle, «welche nicht nur die Informationsweitergabe vereinfachen und innovativ gestalten, sondern eine Form des Dialogs möglich machen» (ebd.: 48).

5 Interne Kommunikation bei mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz

Basierend auf den theoretischen Grundlagen zum Thema wurden 12 Leitfadenterviews mit Kommunikationsverantwortlichen aus Schweizer Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse werden in der Folge ausführlich beschrieben.

5.1 Unternehmensgrösse und Ressourcen für die interne Kommunikation

Auf einen Blick

In den befragten mittelgrossen Unternehmen ist die Kommunikationsfunktion unterschiedlich organisiert. ▪ Im Durchschnitt stehen 350 Stellenprozente für die Unternehmenskommunikation inkl. Marketingaufgaben zur Verfügung. Nur ein Bruchteil hiervon fällt auf Aufgaben der internen Kommunikation. ▪ Die Aufgabenteilung zwischen HR-Abteilung und dem internen Kommunikationsmanagement scheint klar: den Lead in der internen Kommunikation hat die Unternehmenskommunikation.

Die 12 befragten Unternehmen haben zwischen 280 und 1.070 Mitarbeitende und können damit als mittelgrosse Organisationen eingestuft werden. In diesen Unternehmen unterschiedlicher Branchen stehen im Durchschnitt 350 Stellenprozente für Unternehmenskommunikation inklusive Marketingaufgaben zur Verfügung. Die Bandbreite liegt bei 130 bis 900 Stellenprozenten. Die Funktion der Unternehmenskommunikation ist dabei unterschiedlich in die Organisation eingegliedert. Stabstelle, Integration ins Marketing, integrierte Marketing-/Kommunikationsabteilung – ein Muster lässt sich nicht erkennen.

Bei der Frage nach den personellen Ressourcen für die interne Kommunikation zeigt sich, dass hier eher Ressourcenmangel als Ressourcenüberfluss herrscht. In der überwiegenden Anzahl der Unternehmen bleiben nur sehr wenig der Gesamt-Stellenprozente für Aufgaben der internen Kommunikation übrig. So gesteht ein befragter Kommunikationsverantwortlicher ein: «Interne Kommunikation ist bei uns ein bisschen ein Stiefkind» (Befragter C). Die Kommunikationsverantwortliche eines Unternehmens mit etwas mehr als 500 Mitarbeitenden gibt an, dass lediglich 15 Stellenprozente für die interne Kommunikation übrigbleiben. Nicht weiter verwunderlich ist es daher, dass die interne Kommunikation zumeist nur einen Teil der persönlichen Stellenprofile ausmacht. Die Kommunikationsverantwortlichen und deren Mitarbeitende sind mehrheitlich sowohl mit externen als auch internen Kommunikationsaufgaben betraut («IK ist für alle nur ein Hut»). Einzig in einer Organisation wurde spezifisch eine Stelle geschaffen, deren Fokus klar auf dem Bereich der internen Kommunikation liegt.

Im Hinblick auf die interne Kommunikation war es von Interesse, die Schnittstelle zur Personalabteilung anzuschauen. Hier zeigt sich, dass in den befragten Unternehmen tatsächlich eine klassische Vorstellung bezüglich HR-Aufgaben existiert. So konzentriert sich die HR-Abteilung in allen Organisationen klar auf Aufgaben der traditionellen Personaladministration. Darüber hinaus liefern die Personalverantwortlichen Inhalte für die interne Kommunikation an die Kommunikationsabteilung und/oder können eigene Bereiche bei Instrumenten der Kommunikationsabteilung editieren bzw. bewirtschaften. Der Lead für die interne Unternehmenskommunikation liegt dementsprechend klar bei der Kommunikationsabteilung.

5.2 Ziele der internen Kommunikation

Auf einen Blick

Die Information der Mitarbeitenden rangiert bei den Zielen der internen Kommunikation klar an erster Stelle – auch in Zeiten der digitalen Transformation. ▪ Neben der Einweg-Kommunikation ist aber die Förderung des Dialogs mit den Mitarbeitenden ebenso ein wichtiges Aufgabenfeld der internen Kommunikation.

Die 12 Kommunikationsverantwortlichen wurden danach befragt, welches für sie die 3 wichtigsten Ziele der internen Kommunikation sind (vgl. Abb. 3). Hier zeigt sich ein klares Bild: Eindeutig am meisten genannt wird das unternehmensbezogene Ziel der Information. 10 von 12 Unternehmen stufen es als sehr wichtig ein, «dass jeder Mitarbeitende die offiziellen Informationen richtig aufbereitet und verständlich bekommt» (Befragte J). Eine andere Befragte (B) erklärt, was das u.a. im Rahmen von neuen Arbeitsformen bedeutet: «Wir klären auf: Was heisst Mobile Office? Was darf ich, was darf ich nicht? Was sind die Erwartungen? Wie kann ich den Erwartungen gerecht werden? Was gibt es für Tools? Was bedeutet eigentlich Leadership? Wie kann ich mich als Leader entwickeln? Wie geht man überhaupt mit dem Thema um? Warum verändern wir uns? Was braucht das Unternehmen, damit wir zukunftsgerichtet überleben können?» Das zeigt, dass mit der Information über gewisse Sachverhalte weitere Ziele erreicht werden sollen. In diesem Fall u.a. die «Begeisterung» und «Transformationsbereitschaft der Mitarbeitenden» (jeweils 1 Nennung).

Die zweitmeisten Nennungen fallen auf den Aspekt «Dialog fördern». Neben Einweg-Informationen weisen die Hälfte der Befragten auf die Wichtigkeit einer Zweiweg-Kommunikation hin. Es gilt, «Gefässe zu schaffen, wo Themen diskutiert werden können» (Befragter H). «Zweiweg-Kommunikation ist am allerwichtigsten. Es ist wichtig, dass es Feedbackmöglichkeiten gibt und, dass wir mit Mitarbeitenden einen Dialog führen können» (Befragter I).

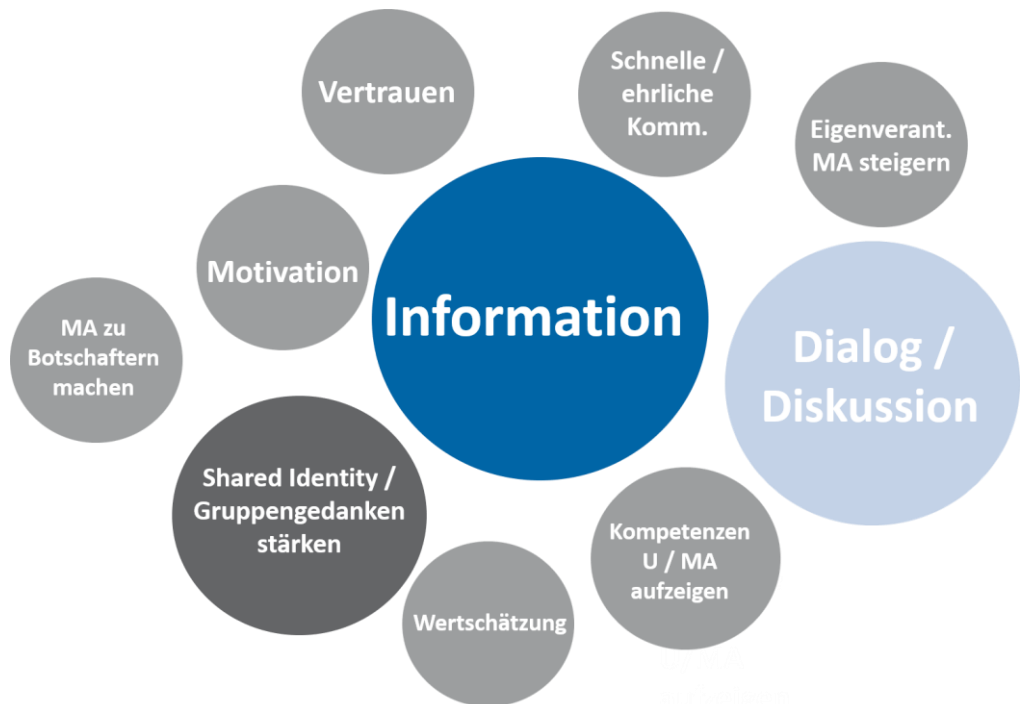


Abbildung 3: Ziele der internen Kommunikation aus Sicht der 12 Befragten (Items ab 2 Nennungen)

Durch das Zusammenspiel aus einseitiger Information und Dialog sollen weitere Ziele erreicht werden. So soll das Zusammengehörigkeitsgefühl/der Gruppen-Gedanke gestärkt werden (3 Nennungen). Auch die Aufgabe der Mitarbeitenden als Multiplikatoren wird genannt (2 Nennungen): «Mitarbeitende sollen nicht nur über die Position (...) zu einer spezifischen Frage informiert sein, sondern diese auch nachvollziehen können, da sie glaubwürdige Ambassadoren sind» (Befragter C). «Die Leute müssen sich bewusst sein, dass sie Botschafter für die Marke (...) sind und, dass sie sich auch so bewegen» (Befragte K). Hierzu müssen die Mitarbeitenden Vertrauen in die Organisation haben, Wertschätzung erfahren und motiviert werden (alles 2 Nennungen). Ihnen muss Sinn vermittelt werden (1 Nennung), sie müssen begeistert (1 Nennung) und die Identifikation muss gestärkt werden (1 Nennung). Der Unternehmergeist der Mitarbeitenden soll gefördert (1 Nennung) und die Eigenverantwortung gesteigert werden (2 Nennungen).

Als weitere Ziele wurden mit 2 Nennungen eine «schnelle und ehrliche Kommunikation», das «Sichtbarmachen von Kompetenzen des Unternehmens und der Mitarbeitenden» genannt. Mit einer Nennung wiesen die Kommunikationsverantwortlichen auf folgende Ziele hin: «Change-Prozesse begleiten», «andere Abteilungen unterstützen», «Strategiekommunikation», «Transformationsbereitschaft schaffen», «Arbeitsalltag erleichtern» «Unternehmensentwicklung», «Struktur stärken», «Sicherstellung Betrieb», «Employer Branding», «Kulturwandel».

5.3 Herausforderungen der internen Kommunikation

Auf einen Blick

Für die Mehrheit der Befragten ist die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden eine wesentliche Herausforderung im Rahmen des internen Kommunikationsmanagements. Neben der technischen Erreichbarkeit spielen hier auch die kulturelle, sprachliche und funktionsbezogene Heterogenität der Mitarbeitenden eine Rolle.

- Weitere wichtige Herausforderungen sind die Toolvielfalt und die damit verbundene Informationsflut sowie die Abstimmungsprozesse an der Schnittstelle zu HR-, IT-Abteilung und Geschäftsleitung.

In der Studie wurde auch danach gefragt, welches für die Kommunikationsverantwortlichen momentan die 3 grössten Herausforderungen in der internen Kommunikation sind (vgl. Abb. 4). Mehr als die Hälfte der Befragten nennt hier die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden als wesentliche Herausforderung. 8 Unternehmen geben an, dass diese ein Problem darstellt. Die interne Kommunikation stösst hier teilweise an technische Grenzen: «Nicht alle Mitarbeiter können erreicht werden, da der Intranet-Zugang über die E-Mail-Adresse erfolgt und nicht alle eine E-Mail-Adresse haben» (Befragte D). In Produktionsbetrieben haben zudem nicht alle Mitarbeitenden Zugriff auf einen persönlichen Computer. «Wie erreichen wir alle mit einem praktischen Tool, das für alle anwendbar ist, sei es auf dem Handy oder unterwegs?» resümiert Befragte E.

Schwierigkeiten bei der Erreichbarkeit können aber auch durch sprachliche Probleme bzw. die Heterogenität der Mitarbeitenden hervorgerufen werden: «Zweisprachigkeit ist für uns qualitativ auch eine Herausforderung» (Befragter A). Befragte J nennt die «Sprachschwelle zu den Mitarbeitenden an der Linie (viele können kein Deutsch)» als wichtigste Herausforderung. Dies sieht auch Befragter I so: «Unsere allergrösste Herausforderung: Sprachen (deutsch, französisch, italienisch). Auf der Startseite unseres Intranets werden 98 Prozent der News in allen 3 Sprachen kommuniziert. Dazu nutzen wir einen internen Übersetzungsdienst. Die Übersetzung verhindert aber, dass rasch kommuniziert werden kann.»



Abbildung 4: Herausforderungen in der internen Kommunikation aus Sicht der 12 Befragten (Items ab 2 Nennungen)

Eine weitere Herausforderung sind für fast die Hälfte der Befragten (5 Nennungen) die vielen Arbeits- und Kommunikationstools/-kanäle und die damit verbundene Informationsflut. «Wir haben wahnsinnig viele Tools, die gepflegt werden müssen und nicht überall hat man den gleichen Stand. Man muss aufpassen, dass man nichts verpasst. Das muss reduziert werden. (...) Schönerweise hätten wir einfach ein Tool für alles» (Befragte E). Ein anderer Befragter (A) weist hier auch auf organisationale Schnittstellen und unterschiedliche Bedürfnisse hin: «In den letzten 2-3 Jahren wurden viele Tools von der ICT eingespielen. Das sind Arbeitstools, die immer auch Kommunikationskanäle mit sich bringen. (...) Da ist momentan für uns die Herausforderung, dass man diese 1. sinnvoll in ein internes Kommunikationskonzept integrieren kann, 2. dass wir dort auch den Lead-Anspruch zurückbekommen.» «Die IT hat einfach andere Ansprüche an Kommunikation als wir in der Kommunikation», hält Befragte K fest.

Aber nicht nur die Abstimmungsprozesse zur IT sind für die Kommunikationsverantwortlichen von Bedeutung (2 Nennungen). Herausfordernd ist für sie auch die Abstimmung mit dem C-Level der Organisation. «Unsere Herausforderung ist es, die Wichtigkeit der Kommunikation durchzubringen. Also das Bewusstsein dafür auch beim CEO zu schaffen» (Befragter F). «Wir müssen das C-Level von transparenter, offener, wissensdurchlässiger Kommunikation überzeugen, wir müssen sie davon überzeugen, dass wir uns von der Vorstellung der Informationshoheit und Steuerung verabschieden müssen» merkt Befragte D an. Der Befragte H spricht von einem «Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen des Managements (Top Down) und den Mitarbeitenden (Bottom Up)».

Eine weitere Herausforderung ist die gewünschte Dialogorientierung: «Das Social Intranet funktioniert einfach nicht bei uns. Das liegt wahrscheinlich an der Kultur, die noch stark von einer Top-down-Führungskultur geprägt ist. Kritik wird nicht öffentlich geäussert, höchstens hinter vorgehaltener Hand. Mitarbeitende sind es sich nicht gewohnt, sich zu exponieren» (Befragter C). Befragte D dazu: «Feedback einholen ist schwierig, wenn die Kommunikationsabteilung nur sendet.»

Weitere Herausforderungen, die genannt wurden, haben mit dem Wandel in Gesellschaft und Organisationen zu tun. «Das Commitment zum Arbeitgeber ist anders. Früher waren die Mitarbeitenden absolut loyal. (...) Die neue Generation Mitarbeitende ist viel fordernder. Sie wechseln die Stelle schneller. Wenn etwas nicht stimmt, gehen sie wieder» (Befragte K). Es stellen sich zudem Fragen bezüglich Arbeitsorganisation und Kollaboration: «Wie kann man mit der internen Kommunikation neue Arbeitsformen am besten unterstützen» (Befragter L)? «Abteilungsübergreifendes Arbeiten, das Wissen sichtbar machen, vernetzen, ist eine grosse Herausforderung für uns» gibt auch Befragte D an.

5.4 Instrumente der internen Kommunikation

Auf einen Blick

Alle befragten Unternehmen setzen auf eine Kombination von digitalen, analogen und persönlichen Kommunikationsformen und -kanälen.

Die befragten Unternehmen setzen in der internen Kommunikation auf eine grosse Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten. «Da setze ich auf Multi-Channels. (...) Ich glaube, es gibt heute nicht mehr DEN Weg. Das Hauptthema ist, welche Botschaft vermittele ich über welchen Kanal, damit es möglichst gut ankommt. Und da setzen wir auf unterschiedliche Themen und Kanäle» (Befragte B).

Alle 12 befragten Kommunikationsverantwortlichen nutzen dabei sowohl digitale, analoge als auch persönliche Kommunikationsformen. Zu den digitalen Instrumenten gehören das Intranet, Newsletter, E-Mails, digitale Factsheets und elektronische Screens. Darüber hinaus wird teilweise mit Kollaborationstools wie Beekeeper und Microsoft Teams gearbeitet. Als analoges Instrument werden nach wie vor gedruckte Mitarbeitermagazine eingesetzt. Auch Briefe und Aushänge haben ihren Platz. Auffällig ist zudem eine grosse Bandbreite an persönlichen Kommunikationsformaten mit Event-Charakter. Die Rede ist von «Geschäftsleitungs-Infos», «Sommerfest», «Führungstreffe», «Info-Veranstaltungen», «Foren», «Inputveranstaltungen», «Lunch-Treffen», «Telefonkonferenzen».

5.5 Fokus: Intranet

Auf einen Blick

Das Intranet ist bei der Mehrheit der Befragten das wichtigste Instrument im Rahmen des internen Kommunikationsmanagements. ▪ Gleichzeitig steht das Intranet aber auch in vielen Organisationen im Fokus der Diskussionen bzw. wird überarbeitet. ▪ Nur ein Unternehmen verfügt in Ansätzen über einen digital Workplace, darüber hinaus sind sowohl klassische als auch Social Intranets vorhanden. ▪ Kollaborations- und Kommunikationsfunktionen werden von den Mitarbeitenden nur sehr wenig genutzt. ▪ KI wird kaum eingesetzt

5.5.1 Status Quo der Intranets

Alle 12 befragten Unternehmen haben ein Intranet. Viele Kommunikationsverantwortliche weisen sogar auf das Intranet als wichtigstes Instrument der internen Kommunikation hin. Die Ausgestaltung und Nutzung dieses Instruments sind jedoch sehr unterschiedlich. In der Studie zeigt sich zudem, dass in nahezu allen befragten Organisationen das Intranet als Kommunikationsinstrument im Fokus aktueller Diskussionen steht. Vielfach existieren «veraltete» Lösungen, die weiterentwickelt oder mit entsprechenden Tools angereichert wurden oder werden (sollen). Die Organisationen scheinen sich hier alle in einer Entwicklungsphase zu befinden. Das korrespondiert damit, dass die Kommunikationsverantwortlichen bei den Herausforderungen für die interne Kommunikation auf die Tool-Vielfalt hingewiesen haben. Es gilt hier die für die jeweilige Organisation sinnvollste Lösung zu finden.

Grenzen erfährt das Intranet teilweise schon in punkto Erreichbarkeit durch die Mitarbeitenden. In der Hälfte der Organisationen können nicht alle Mitarbeitenden über das Intranet erreicht werden: «Nein, wir erreichen nicht alle. Nur jene, die einen Computerzugang haben. In der Produktion kann das ein Teamcomputer sein, an den theoretisch alle hingehen könnten. Da aber sehr viele Mitarbeitende nicht Deutsch können, nutzen sie den Teamcomputer kaum. Zugriff über den eigenen Computer haben ca. 500 von 1.000 Mitarbeitenden» (Befragte J). Und auch in Unternehmen E ist das so: «Nein, ganz klar erreichen wir nicht alle. Bei den Tochtergesellschaften ist das ein technisches Problem. Dann fehlt aber auch das Interesse. Und Kollegen an der Maschine erreichen wir auch nicht. Es gibt zwar in der Produktion auf dem Stock 2-3 Stationen, aber man muss das in der Pause machen und das passiert eher wenig» (Befragte E). Und bei den Organisationen, bei denen rein technisch alle erreicht werden können, zeigt sich ein weiteres Problem: «Erreichen würde man sie, aber das Interesse ist nicht von allen gleich hoch» (Befragte B).

Bei den Zielen, die mit dem Intranet verfolgt werden sollen, steht bei der Mehrheit der Befragten die Information im Vordergrund. Darüber hinaus werden weitere Ziele genannt, die für die gesamte interne Kommunikation relevant sind: Identifikation/Zugehörigkeit stärken, Mitarbeiterbindung/Commitment, Begeisterung, Sinn vermitteln, Mitarbeitende zu BotschafterInnen machen, Förderung kollaborativen Arbeitens und Austausch.

Im Hinblick auf die im Theorieteil definierten Reifegrade des Intranets können die 12 Plattformen der befragten Unternehmen wie folgt geclustert werden:

Klassisches Intranet (5 Unternehmen, Tabelle 1)

- 2 Unternehmen verfügen über ein klassisches Intranet, dessen Fokus auf der Einweg-Information und Datenablage liegt.
- 3 Unternehmen verfügen über ein klassisches Intranet, dessen Fokus auf der Einweg-Information und Datenablage liegt, ergänzen das Intranet aber mit einem Kollaborationstool wie Beekeeper oder Microsoft Teams.

Social Intranet (6 Unternehmen, Tabelle 1)

- 2 Unternehmen verfügen über eine Minimal-Variante eines Social Intranets. Dies bedeutet, dass Dialog/Kommunikation über diese Plattform prinzipiell möglich ist – aber nur in sehr beschränktem Rahmen. So ist bei einem Unternehmen z.B. das Kommentieren von Inhalten möglich aber kein Liken und Teilen. Bei Unternehmen E gibt es nur eine Like-Funktion beim CEO-Blog.
- Bei weiteren 3 Unternehmen sind die Dialogmöglichkeiten schon etwas weiter ausgebaut. Mehrere der folgenden Aktionen sind möglich: Kommentieren, Liken, Teilen, Abonnieren, Chats, selbst Inhalte erstellen.
- 1 Unternehmen arbeitet mit 2 parallelen Plattformen. Zum einen mit einem alten Minimal-Social-Intranet, zum anderen mit einer neuen webbasierten Plattform, die über differenzierte Möglichkeiten der Interaktion verfügt.

Digital Workplace (1 Unternehmen, Tabelle 1)

- 1 Unternehmen kombiniert in der internen Plattform sowohl Informations-, Kommunikations- und Kollaborationsfunktionen. Kollaboration ist aber nur in Ansätzen vorhanden und wird auch nur teilweise von den Mitarbeitenden genutzt (kollaborative Arbeitsräume). In Planung ist die Einführung von Teams als zusätzliches Kommunikations- und Kollaborationstool.

	Unternehmen F	Unternehmen G	Unternehmen H	Unternehmen J	Unternehmen K	Unternehmen D
Reifegrad	Klassisches Intranet	Klassisches Intranet	Klassisches Intranet + separates Kommunikations- und Kollaborationstool	Klassisches Intranet + separates Kommunikationstool	Klassisches Intranet + separates Kommunikationstool	Mini-Social-Intranet
Ziele	Information	Information	Information	Information	Information	Information, Change-Kommunikation
Content-ProduzentInnen/-AutorInnen	Alle MA können Inhalte erstellen; Assistenz des CEO gibt Inhalte frei; Marketing, auch Lieferant von Content	In jeder Abteilung gibt es eine Person mit Login, die selbst Inhalte aufschalten kann; alle anderen schicken die Informationen an die Verantwortlichen	Inhaltliche Verantwortung an verschiedenen Stellen, definierte MA in den Bereichen	Key-User in den verschiedenen Abteilungen laden die Arbeitsdokumente hoch. Oberaufsicht hat die Komm.	Key-User in allen Abteilungen + IT	HR, Kommunikation und CEO-Assistenz plus ein/e Intranet-AutorIn pro Standort
Information	Ja Inhalte: Management, HR, Marketing, Dokumentenlinks	Ja Inhalte: News (tägliches Update), Info aus GL, Bilder aus der internen Welt, verschiedene weitere Rubriken: z.B. Jubilare Zudem: Ablagesystem für Abteilungen, Mitarbeiterverzeichnis, Notfalldokumente	Ja Individualisierung marginal möglich Inhalte: News, Unterseiten Länder, Unterseiten Abteilungen, Manuals etc.	Ja personalisiert Inhalte: Organigramme, Arbeitsdokumente	Ja Inhalte: Dokumente- und Datenmanagement	Ja personalisiert, Individualisierung möglich Inhalte: spezifische Seiten zu Projekten, Integriertes Managementsystem
Kommunikation	Keine Dialogfunktion	Keine Dialogfunktion	Keine Dialogfunktion Dialog erfolgt über MS Teams	Keine Dialogfunktion Dialog erfolgt über Beekeeper	Keine Dialogfunktion	Ja, minimal Kommentieren möglich (wenig genutzt), kein Liken/ Teilen
Kollaboration	Nein	Nein	Nein Kollaboration über MS Teams	Nein	Nein	Nein

	Unternehmen E	Unternehmen B	Unternehmen A	Unternehmen I	Unternehmen L	Unternehmen C
Reifegrad	Mini-Social-Intranet	Mini-Social-Intranet + webbasierte Plattform	Social Intranet	Social Intranet	Social Intranet	Digital Workplace
Ziele	Information, Austausch, Nachschlagewerk	Information, Sinn, Aufklärung, Begeisterung, Zugehörigkeit, MA-Bindung, Commitment	Information, Identifikation	Information	Information, Prozesskommunikation, Wissensdatenbank	Information, Förderung von kollaborativem Arbeiten
Content-ProduzentInnen/-AutorInnen	Alle können Inhalte erstellen (wird aber nicht genutzt), keine Kontrolle durch Komm.	Jeder dürfte Inhalte generieren, kommt aber eher aus den Fachverantwortungen	15-20 Personen (Fachverantwortliche, GL, Ass. der GL, weitere affine MA); Beiträge gehen nicht zentral über Komm. /Vertrauen auf Selbstorg.	EditorInnen in den Geschäftsbereichen, jeder MA kann kommentieren	Dezentrale AutorInnen; Korrekturmöglichkeiten von Komm.	Verschiedene Einheiten erstellen die Inhalte ihrer Teams; das, was alle sehen können, kommt aus Komm., IT und HR
Information	Ja Inhalte: klassische News (Umsatzzahlen, Personalwechsel, Kantinenmenü, ...), Nachschlagewerk für ganz viele Dokumente	Ja teilweise personalisiert Inhalte: Generelles (z.B. HR-Infos, Ein- und Austritte, Heirat/Nachwuchs), Projektinfos, Care-Themen, Konzern	Ja Inhalte: U-Blog, Medienspiegel, Eintritte, Gratulationen, Quicklinks z.B. Notfallverhalten, Guidelines, Unterseiten zu Geschäftseinheiten	Ja Inhalte: Dokumentenablage, News	Ja individualisiert Inhalte: Personaldatenbank, Facility Management/ IT, Arbeitszeiterfassung, PK-Portal	Ja Individualisiert (eigene Favoriten auf Startseite setzen, Leute abonnieren) Inhalte: Corporate News, HR-News, Informationen zur Organisation
Kommunikation	Ja, minimal Like-Funktion beim CEO-Blog	Ja Intranet: Kommentieren möglich webbasierte Plattform: Folgen, Liken, Kommentieren (wenig genutzt)	Ja Alle MA können liken und kommentieren (Liken wird genutzt, kommentieren sehr selten)	Ja Kommentieren möglich, anonymer Briefkasten	Ja Kommentieren und Bewerten möglich (aber nicht genutzt)	Ja Kommentieren, Liken und Abonnieren möglich (nicht genutzt)
Kollaboration	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Kollaborative Arbeitsräume (nur teilweise genutzt)

Tabelle 1: Übersicht Reifegrade Intranetplattformen (12 befragte Unternehmen) (eig. Darstellung)

Bei den Unternehmen, die ein «Social Intranet» haben, ist es interessant zu beobachten, ob die angebotenen Dialogmöglichkeiten auch von den Mitarbeitenden genutzt werden. Hier zeigt sich überall das gleiche Bild: Auch wenn die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, zu liken, zu kommentieren, zu abonnieren, zu folgen oder Inhalte selbst zu erstellen etc., werden diese Möglichkeiten nicht bzw. nur sehr wenig genutzt. Dass sich Mitarbeitende nicht stärker am Dialog beteiligen, hängt vermutlich mit unterschiedlichen Gegebenheiten zusammen. Die Kommunikationsverantwortlichen erachten folgende Gründe als möglich:

- Die Mitarbeitenden meinen, sie können nicht gut schreiben.
- Sie denken häufig gar nicht daran, dass man ein Thema auch kommunizieren könnte.
- Sie haben keine Zeit.
- Sie wissen nicht, wie das technisch geht.
- In einer starken Top-Down-Führungskultur traut man sich nicht, Kritik öffentlich zu äussern bzw. sich zu exponieren.

Bei den Unternehmen, bei denen auch Mitarbeitende Inhalte für das Intranet erstellen und/oder Beiträge anderer kommentieren können, wird auf Authentizität statt Kontrolle gesetzt: «Nicht, dass wir da Zensur spielen und dass alle Beiträge zuerst bei uns durchgehen müssen, bevor sie veröffentlicht werden, sondern wir halten das relativ liberal und vertrauen da sehr auf die Selbstorganisation und zum Teil auch auf die Selbstzensur» (Befragter B). «Klar, man muss sicher manchmal ein paar Abstriche machen, weil das bei dem ein oder anderen nicht so sprachlich sauber daherkommt, aber ich habe das Gefühl, das hebt dann wieder das auf, was wäre, wenn alles zentral über die Kommunikation geht und wir müssten zu allem Ja und Amen sagen. Dann würde der Blog sicherlich eher einschlafen, weil es dann weniger relevant ist» (Befragter B).

Anders sieht es aus, wenn es um die Geschäftsleitung als Absender geht: «Eine Nachricht der GL schaue ich natürlich sprachlich auf jeden Fall an. Wenn es eine Meldung von einer Person ist, dessen Muttersprache nicht deutsch ist, dann sicher nicht. Dann freue ich mich, dass er teilnimmt, dass er mitmacht. Wenn das jemand ist, zu dem ich einen guten Draht habe, vielleicht eher noch. Ich denke, es geht mehr darum, die Leute zu motivieren und nicht zu kritisieren» (Befragte E).

Befragte K zur Kommunikation über Beekeeper: «Es hat zwei Mal Sachen gegeben, wo wir sagen mussten, das ist nicht angebracht. Da habe ich mit den Leuten gesprochen und sie haben den Post weggenommen, aber wir haben bewusst keine Regelungen gemacht, nur wirklich das Minimum, wir wollen den Leuten vertrauen und da sind wir bisher sehr gut damit gefahren. Aber wir haben Administratoren aus der Kommunikation und dem HR und sie schauen und man kann auch intern melden, wenn etwas nicht angebracht ist. Die IT hätte da gerne Regelungen und Vorgaben gemacht, aber wir haben gesagt, nein, das lassen wir laufen und schauen und wir haben gute Erfahrungen gemacht. Wir haben wirklich einen regen Austausch.»

5.5.2 Herausforderungen und Probleme der Intranets

Was sind die grössten Probleme/Herausforderungen im Einsatz des Intranets? Wie zuvor beschrieben, spielt hier für die Kommunikationsverantwortlichen die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Die technische Erreichbarkeit («nur 50 Prozent der Mitarbeitenden haben Zugang») ist dabei nur ein Faktor. Der Befragten B geht es darum: «Wie erreiche ich die Leute wirklich? Wie kommt wirklich das an, was ich möchte?»

Auch die fehlende Dialogorientierung («nicht social-dialogorientiert», Befragter D) sowie die Konvergenz mit anderen Tools werden als Herausforderung genannt: «Wir pflegen Sachen doppelt und dreifach. Wir haben Sachen im Intranet und bereits in der Cloud und im Qualitätsmanagementsystem» (Befragte E). Befragter A gibt an, «(...) die Leute kommen dann oft mit der Frage zu mir, welche Kanäle nutze ich denn jetzt?». Auch technische Probleme sorgen dafür, dass das Intranet in seiner Funktion nicht ausgenutzt werden kann («Intranet hat wenig Funktionen und die funktionieren nicht immer gut», Befragte D; «alte Technologie, sehr starr/statisch», Befragte E; «zu schwerfällig, userunfreundlich», Befragte K). Teilweise fehlen auch die Ressourcen, um das Intranet mit mehr Content anzureichern: «Wir können es uns nicht leisten, grössere Beiträge zu machen, um diesen Kommunikations-Channel zu füllen» (Befragter C).

5.5.3 Entwicklungswünsche Intranet

Die Kommunikationsverantwortlichen wurden zum Schluss der Interviews auch nach ihren Wünschen bezüglich Intranet befragt. In 3 Stufen sollten sie zuerst angeben, bei welchen Aufgaben im Rahmen des Intranets sie Unterstützung gebrauchen könnten, welche zusätzlichen Features sie sich wünschen und, inwieweit sie sich den Einsatz von künstlicher Intelligenz vorstellen können.

Aus den Antworten zu einer möglichen personellen Unterstützung lassen sich 2 Stellenprofile herausarbeiten. Nachgefragt wäre zum einen «ein/e Projektleiter/in Intranet» mit den folgenden Aufgaben:

- Implementierung von neuen Tools (z.B. Microsoft Office 365)
- Themen generieren und publizieren, dazu unterschiedliche Darstellungsformen nutzen
- Mitarbeitende motivieren und befähigen, selbst Inhalte für das Intranet zu erstellen (Skills bezüglich Content-Erstellung und technischer Umsetzung)
- Allgemeine Inhalte des Intranets pflegen und aktualisieren
- Überprüfung der korrekten Darstellung und sprachlichen Umsetzung (Zweisprachigkeit)
- Weiterentwicklung des Intranets

Darüber hinaus ist das Profil «eines/einer Marktforscher/in» gefragt. Eine Fachperson, deren Fokus auf den Bedürfnissen der Mitarbeitenden bezüglich des Intranets liegt. Die zentralen Fragen hierzu:

- Was brauchen Mitarbeitende?
- In welcher Form?
- Wie sehen die Bedürfnisse und Herausforderungen bei der Suche nach Infos aus?
- Wie kann die interne Kommunikation den Arbeitsalltag erleichtern?

Bei den gewünschten Features rangiert eine «Reminder-Funktion» für Kommunikationsverantwortliche und Mitarbeitende ganz oben. Diese soll die Kommunikationsverantwortlichen daran erinnern bzw. aufzeigen, in welchem Bereich des Intranets schon länger nichts mehr publiziert wurde. Die Mitarbeitenden sollen eine Erinnerung erhalten, wenn neue Termine oder neue Informationen im Intranet verfügbar sind. Mehrere Kommunikationsverantwortliche wünschen sich einen Ausbau der Dialogfunktionen (Chat, Kommentare, Fotos) sowie die Möglichkeit, Informationen zu personalisieren oder zu individualisieren. Ebenfalls relevant ist eine «schlaue Suchfunktion». Das geht von einer Volltextsuche, die einige Unternehmen auch bereits haben, bis hin zu der Idee, dass QR-Codes dargestellt und verknüpft werden können. Auch die tatsächliche Integration von Systemen/Tools wie z.B. Microsoft Teams oder Product-Info-Systemen wäre nach Meinung der Kommunikationsverantwortlichen wünschenswert. Eine «automatische Texterstellung für Standard-News» wird hier genauso genannt, wie ein «Redaktionstool, in dem ich Texte eingeben kann und dann wird dieser Text Social-Media tauglich, Newsletter-tauglich bzw. Intranet-tauglich gemacht» (Befragter I).

Zu guter Letzt wurden die Kommunikationsverantwortlichen danach befragt, ob sie eine Vorstellung davon haben, inwieweit künstliche Intelligenz im Intranet unterstützen könnte. Hier die wichtigsten Punkte:

- Suchfunktion mit Spracherkennung (wie bei Siri/Alexa)
- Lernende Suchmaschinen, Verschlagwortung in einem «chaotischen Intranet», das ohne hierarchische Struktur auskommt: KI baut individuelle Struktur durch das Nutzungsverhalten auf.
- Volltextsuche
- Reminderfunktionen
- Vorlesefunktion (für Mitarbeitende, die bspw. viel im Auto unterwegs sind)
- Automatische Übersetzungen
- Digitaler Assistent für neue Mitarbeitende
- Auswertungen (Welche Suche/News war hilfreich?)
- Chatbot für FAQ (Sachen, die er nicht beantworten kann, direkt an Verantwortliche weiterleiten)
- Vernetzung von Inhalten, die miteinander in Beziehung stehen (vgl. Amazon-Funktionalitäten)

5.6 Evaluation interne Kommunikation/Intranet

Auf einen Blick

Während die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre interne Kommunikation evaluiert, wird das Intranet als wichtiger Kommunikationskanal nur von der Hälfte auf seine Wirksamkeit hin überprüft. ■ Für die Evaluation kommen unterschiedliche Methoden (u.a. Analytics und Befragungen der Mitarbeitenden) zum Einsatz.

10 von 12 Unternehmen evaluieren ihre interne Kommunikation. Hierbei werden insbesondere die folgenden Instrumente eingesetzt:

- Mitarbeitenden-Befragungen (u.a. zur Zufriedenheit; aber eher generell)
- Spezifische Befragungen (z.B. zu Mitarbeitermagazin oder Event)
- Bei Events: Handyfragen, Debriefings
- Rückmeldungen aus Sitzungen, Treffen, Einzelgesprächen
- Mitarbeitenden-Quiz (Was ist von dem Thema hängengeblieben?)
- Analytics: Öffnungsraten, Klickraten, Likes, Comments, Verweildauer (im Intranet, bei Teams und Beekeeper)
- Digitaler Briefkasten

Das Instrument Intranet wird demgegenüber nur von der Hälfte der Unternehmen evaluiert. «Im Intranet evaluieren wir nicht. Ein Grund dafür ist, weil ich keine schlafenden Hunde wecken will. Ich will nicht an Dingen gemessen werden, die ich nicht wirklich beeinflussen kann» (Befragter C). Und auch Befragter A evaluiert das Intranet nicht: «Ich fände das weder besonders sinnvoll noch wird das von der Geschäftsleitung verlangt» (Befragter A). Im Unternehmen von Befragtem L lässt das Internet gar keine Analytics zu. Bei den 6 Unternehmen, die Evaluationsmassnahmen für ihr Intranet definiert haben, werden i.d.R. einfache Zugriff- und Nutzerdaten (Google Analytics, piwik) analysiert. In 2 Fällen gibt es Umfragen/Feedbacks von Mitarbeitenden zu u.a. Usability und Bedürfnissen. Die Evaluation von einzelnen Texten in redaktionellen Meetings wird nur von Befragter B genannt: «Da geht es nicht darum, alte Texte zu überarbeiten, sondern darum, das für zukünftige Projekte anders zu machen». Befragte B resümiert am Schluss: «Aber das ist alles nur eine Budgetfrage.»

Aus diesem Grund wurden die Kommunikationsverantwortlichen auch danach gefragt, ob es Dinge gibt, die sie – bezogen auf das Intranet – denn gerne analysieren würden (aber bis jetzt noch nicht machen). Wünsche bestehen zum einen bezüglich Wahrnehmung und Nutzung (direkter Outcome; gemäss DPRG/ICV-Wirkungsstufenmodell 2009) des Intranets seitens der Mitarbeitenden:

- Wer hat welche Seite geöffnet? Welche Texte werden gelesen?
- Was sind die meistgelesenen Texte?
- Werden die Texte fertiggelesen? (Abbruchquote)

- Wie nutzen die Standorte und einzelnen Abteilungen das Intranet, was nutzen sie vor allem, weshalb nutzen sie es?
- Wie lange schaut jemand die Filme?
- Wie lange ist die Verweildauer im Intranet?
- Finden die Mitarbeitenden die Infos, die sie suchen?
- Wirkt sich das Aufschalten einer News auf das Aufrufen einer spezifischen Inhaltsseite aus?

Darüber hinaus spielen Evaluationsfragen eine Rolle, bei denen es darum geht, welche Wirkungen bezüglich Einstellungen, Meinungen und Emotionen bei den internen Stakeholdern erreicht werden konnten (indirekter Outcome, ebd.). Die Befragten nennen hier unterschiedliche Beispiele. Von «Wie viel hat jemand verstanden, wenn er etwas liest?», über «Wie viel Information ist wirklich nötig?» bis zu «Wie relevant und sinnvoll finden die Mitarbeitenden die Inhalte?». Zudem interessiert auch, ob durch Information, Kommunikation und Kollaboration auf den digitalen Plattformen Sinnhaftigkeit vermittelt und Commitment/Engagement erreicht werden kann.

6 Fazit/Ausblick

In der Auseinandersetzung mit der internen Kommunikation in der digitalen Transformation wurde deutlich: die interne Kommunikation ist sowohl Treiberin als auch Betroffene des Wandels. Als klassische Funktion ist die interne Kommunikation vielerorts in Auflösung begriffen; als Aufgabe weitet sie sich gerade stark aus und wandelt sich zu einem netzwerkartigen «Nervenzentrum» des Unternehmens. Dabei bleibt ihre Basisleistung die gleiche wie früher: es geht darum, Einfluss zu nehmen auf die Haltung und das Verhalten der Mitarbeitenden – zunehmend nicht mehr nur über Information, sondern über Dialog und Partizipation sowie über Kollaboration.

Wenn man die hier vorliegende qualitative Studie zu mittelgrossen Unternehmen überblickt, dann sind die Ergebnisse auf den ersten Blick ernüchternd: Interne Kommunikation verfügt über sehr knappe Ressourcen, Hauptziel ist nach wie vor die Information der Mitarbeitenden, wenn auch der Dialog vermehrt ins Zentrum rückt. Die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden bleibt eine grosse Herausforderung, während die kommunikative Partizipation der Mitarbeitenden noch deutlich steigerungsfähig ist. Zudem kämpfen viele Unternehmen mit veralteten Intranet-Lösungen.

Wie kann nun aber die interne Kommunikation, genauer das interne Kommunikationsmanagement, Treiber der digitalen Transformation sein oder werden? Die vorliegende Studie gibt dazu Antworten auf der Grundlage ausgewählter Fachliteratur sowie der Interviews mit den Kommunikationsverantwortlichen.

Strategisch muss die interne Kommunikation Partnerin sein beim Entwickeln und Einführen des digitalen Arbeitsplatzes. Informations-, Kommunikations- und Kollaborationsdienste sollten möglichst vernetzt und ohne Medienbrüche zusammenwachsen und sich für die Mitarbeitenden zu einem sinnvollen, überschaubaren Ganzen fügen. Wenn die Realität gerade in den untersuchten mittelgrossen Unternehmen noch eine andere ist, dann ist hier zumindest die Entwicklungsrichtung skizziert. Die interne Kommunikation muss zudem dafür sorgen, dass analoge, digitale und persönliche Kanäle im Hinblick auf grösstmögliche Effektivität und Effizienz organisiert werden.

Organisatorisch wandelt sich die interne Kommunikation idealerweise von einer Funktion zu einem «Netzwerk» innerhalb des Unternehmens. Nicht mehr das Ausspielen von Information steht im Zentrum des internen Kommunikationsmanagements, sondern die Moderation interner Community-Plattformen.

IK bleibt relevant wenn sie ...



Abbildung 5: Internes Kommunikationsmanagement als Treiber der digitalen Transformation (eig. Darstellung)

Kulturell muss die interne Kommunikation ihren Fokus von Informationsvermittlung auf Wissensaustausch und Dialog verschieben. Nicht mehr Verteil-, sondern Austauschprozesse sollten im Zentrum des Geschehens sein. Basis dafür ist die Befähigung der Mitarbeitenden, die sozialen Medien adäquat zu nutzen und sich in den unternehmensinternen Diskurs einzuschalten. Dabei können die Führungskräfte, allen voran der CEO, eine Vorreiter- und Vorbildfunktion einnehmen.

Technologisch sollte die interne Kommunikation in Analytics und Kanalfragen einen Sprung machen. Das Bespielen und das Weiterentwickeln interner Kommunikationskanäle muss auf vertiefter Analyse des Kommunikationsverhaltens der Mitarbeitenden basieren. Mittelfristig ist auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zum Beispiel im Intranet zu prüfen: das Spektrum reicht dabei von einer intelligenten Suchfunktion über einen Chatbot bis zu einem digitalen Assistenten für neue Mitarbeitende.

Ein Ausblick, in welche Richtung sich die interne Kommunikation entwickeln wird, kann zu diesem Zeitpunkt nicht ohne Verweis auf die aktuelle Corona-Krise (Stand Mai 2020) erfolgen. Der Digitalisierungsschub, der notgedrungen in vielen Organisationen durch die Krise ausgelöst wurde, macht deutlich, dass rascher Wandel möglich ist, falls der Anpassungsdruck gross genug ist. Dies lässt hoffen für die Zukunft der digitalen Transformation im Allgemeinen und der Entwicklung der internen Kommunikation im Speziellen.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Framework Rolle von Corporate Communications in der digitalen Transformation	11
Abb. 2:	Kategorisierung digitaler Plattformen.....	16
Abb. 3:	Ziele der internen Kommunikation aus Sicht der 12 Befragten	32
Abb. 4:	Herausforderungen in der internen Kommunikation aus Sicht der 12 Befragten	34
Abb. 5:	Internes Kommunikationsmanagement als Treiber der digitalen Transformation	46
Tabelle 1: Übersicht Reifegrade Intranetplattformen (12 befragte Unternehmen)		39

Bibliographie

- Barghop, D. / Deekeling, E. / Schweer, D. (2017):** Herausforderung Disruption: Konsequenzen und Erfolgsfaktoren für die Kommunikation. In: Deekeling, E. / Barghop, D. (Hg.): Kommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 5-19.
- Bender, G. / Milde, G. / Pehlert, J. (2016):** Disruptive Affairs. Neue Denkansätze für Kommunikatoren im Zeitalter digitaler Transformation. Berlin/Kassel: B&S Siebenhaar Verlag + Medien.
- Böhringer, M. (2018):** Wie Mitarbeiter-Apps die interne Kommunikation digital und mobil machen. <https://www.presssprecher.com/nachrichten/wie-mitarbeiter-apps-die-interne-kommunikation-digital-und-mobil-machen-953437630>. Zugegriffen am 23.10.2018.
- Bruch, H. / Bloch, Ch. (2017):** Top Management zwischen Digitalisierung und Arbeitswelt 4.0. Leadership-, HRM- und Kommunikationsstrategien bei Schweizer Unternehmen. Herausgeber: Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen (HSG).
- Buchholz, U. / Knorre, S. (2012):** Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin / Heidelberg: Springer Gabler.
- Eicke, K.-N. (2018):** Interne Kommunikation und Digitalisierung. In: Kirf, B. / Eicke, K.-N. / Schömburg, S. (Hg.): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation: Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Förster, U. (2017):** Bedingt digitalbereit. In: PR Report 4/2017, S. 34-37.
- Hanke, D. (2018):** Corporate Influencer. Wie Mitarbeiter zu Botschaftern werden. PR Report Beilage „PR-Werkstatt“ 8/18, Berlin: Oberauer.
- Hartz, R. (2009):** Die sprachliche Inszenierung von Konsens in Organisationen: Qualitative Befunde zu Mitarbeiterzeitungen. In: Habscheid, S. / Knobloch, C. (Hg.): Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 177-206.
- Huck-Sandhu, S. (2016) (Hg.):** Interne Kommunikation im Wandel. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Huck-Sandhu, S. (2013):** Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: Zerfass, A. / Rademacher, L. / Wehmeier, S. (Hg.): Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 223-245.
- Jecker, C. / Huck-Sandhu, S. (2020):** Von der Information zur Orientierung. Zur (neuen) Rolle der internen Kommunikation in Selbstorganisationen. In: Geramanis, O. / Hutmacher, S. (2020): Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Jecker, C. (2019) (Hg.):** Interne Kommunikation – theoretische, empirische und praktische Perspektiven. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Mangelmann, R. (2016):** Social Enterprise. Arbeit macht wieder Spass. <https://de.slideshare.net/diefirma/whitepaper-social-enterprise-arbeit-macht-wieder-spa.2016>. Zugegriffen am 09.03.2018.
- Mast, C. (2019):** Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: UVK Verlag.
- Mast, C. (2017):** Wohin geht die Reise? Welche Koordinaten sich für die Unternehmenskommunikation ändern und der Weg der Top-500-Unternehmen. PR-Magazin, 47(10), S. 48-55.
- Mast, C. (2016):** Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz: UVK.
- Mast, C. / Spachmann, K. (2019):** Manager als Kommunikatoren. Zum Kommunikationsverhalten von Führungskräften in einer digitalisierten Welt – Ergebnisse von Umfragen. PR-Magazin, 50(2), S. 70-79.
- Niederhäuser, M. / Rosenberger, N. (2017):** Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Niederhäuser, M. / Rosenberger N. (2018):** Kommunikation in der digitalen Transformation. Bestandsaufnahme und Entwicklungsbedarf des strategischen Kommunikationsmanagements von Wirtschaftsunternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in der Schweiz. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Working Papers in Applied Linguistics 15).

- Perl, A. / Zrinscak, S. / Robra-Bissantz, S. (2017):** Situationsorientierte, ubiquitäre Arbeitsplatz-IT für Wissensarbeiter. *HMD*, 54(6), S. 917-934.
- Pleil, Th. / Helferich, S. (2020):** Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. In: Zerfass, A. / Piwinger, M. / Röttger, U. (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pressesprecher (2017):** Warten auf Marcel. <https://www.pressesprecher.com/nachrichten/warten-auf-marcel-419113162>. Zugegriffen am 16.04.2019.
- Publicis Groupe (2018):** Publicis Groupe unveils Marcel. Marcel to accelerate the transformation of Publicis Groupe from a holding company to an 80,000-person enterprise platform. <https://www.publicisgroupe.com/en/news/press-releases/publicis-groupe-unveils-marcel>. Zugegriffen am 16.04.2019.
- Renken, Th. (2019):** Der (anspruchsvolle) digitale Arbeitsplatz und das Problem seiner Nutzung. In: Jecker, C. (Hg.): *Interne Kommunikation – theoretische, empirische und praktische Perspektiven*. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Rolke, L. / Forthmann, J. (2019):** Exzellenz in der Unternehmenskommunikation. Was die Kommunikationsebene von den PR-Basisexperten unterscheidet.
- Rosenberger, N. / Niederhäuser, M. (2019):** Unternehmensidentität als zentrale Bezugsgröße für das interne Kommunikationsmanagement. In: Einwiller, S. / Sackmann, S. / Zerfass, A. (Hg.): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Wiesbaden: Springer.
- Schick, S. (2014):** *Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- School for Communication and Management (SCM) (2019):** Trendmonitor interne Kommunikation 2019. Wandel und Professionalisierung. Schwerpunkte zu den Themen Digitale Trends und Rolle in Unternehmen.
- Schwägerl, Ch. (2020):** Ubiquitäre Kommunikation und Kollaboration in Digitalen Arbeitsplätzen. In: Einwiller, S. / Sackmann, S. / Zerfass, A. (Hg.): *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Wiesbaden: Springer.
- Szyszka, P. / Malczok, M. (2016):** Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu, S. (Hg.): *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 23-39.
- Zerfass, A. / Hagelstein, J. / Baab, K. / Klein, L.S. / Kloss, J. (2020):** Benchmarking. Digitale Mitarbeiterkommunikation 2020. Empirische Studie zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Content-Management in der internen Kommunikation. Chemnitz, Leipzig: Staffbase / Universität Leipzig.
- Zerfass, A. (2020):** Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement: Grundlagen, Wertschöpfung und Integration. In: Zerfass, A. / Piwinger, M. / Röttger, U. (Hg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Die Autorinnen und Autoren



Katharina Krämer ist Dozentin, Forscherin und Beraterin im Forschungs- und Arbeitsbereich «Organisationskommunikation und Management» am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

www.zhaw.ch/=urba



Markus Niederhäuser ist Leiter Weiterbildung am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW und Dozent, Forscher und Berater zu Themen der Organisationskommunikation.

www.zhaw.ch/=nima



Nicole Rosenberger ist Professorin und Leiterin des Forschungs- und Arbeitsbereichs «Organisationskommunikation und Management» am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

www.zhaw.ch/=roni