



Angewandte Linguistik

Katharina Krämer (Hrsg.)  
Annette Pfizenmayer (Hrsg.)

# Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19

Wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat –  
eine qualitative Studie

Working Papers  
in Applied  
Linguistics 19



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](mailto:katharina.kraemer@zhaw.ch)  
Tel. +41 58 934 70 43

Annette Pfizenmayer  
[annette.pfizenmayer@zhaw.ch](mailto:annette.pfizenmayer@zhaw.ch)  
Tel. +41 58 934 70 31

**Katharina Krämer / Annette Pfizenmayer** 2020: Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19. Wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat – eine qualitative Studie. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (*Working Papers in Applied Linguistics* 19).

DOI 10.21256/zhaw-2393 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-2393>)

## Inhalt

	<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Vorwort / Von Katharina Krämer und Annette Pfizenmayer</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Auf einen Blick / Von Katharina Krämer und Annette Pfizenmayer</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Theoretische Grundlagen / Von Perissa Büschi, Timea Hunkeler, Olivia Köbli, Nuria Rogger und Lea Waxenberger</b> .....	<b>12</b>
3.1	Digitale Transformation.....	12
3.2	Interne Kommunikation.....	12
3.3	Interne Kommunikation in Zeiten digitaler Transformation.....	13
3.4	Kommunikation in Zeiten von Covid-19.....	14
3.5	Krisenkommunikation.....	14
3.6	Change-Management .....	14
<b>4</b>	<b>Methode / Von Saara Iten, Lea Keller, Livia Miliffi und Sara Triacca</b> .....	<b>16</b>
4.1	Arbeits-Hypothesen.....	16
4.2	Datenerhebung und qualitative Leitfadeninterviews.....	16
4.3	Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer.....	17
4.4	Aufbereitungsverfahren.....	17
4.5	Auswertung .....	18
<b>5</b>	<b>Ergebnisse / Von Perissa Büschi, Timea Hunkeler, Olivia Köbli, Nuria Rogger und Lea Waxenberger</b> .....	<b>19</b>
5.1	Organisationsform und Arbeitsstrukturen .....	19
5.2	Veränderungen aufgrund Covid-19 .....	20
5.3	Herausforderungen .....	21
5.4	Ziele.....	21
5.5	Themen .....	22
5.6	Kommunikationskanäle und Tools.....	23
5.7	Verhalten, Einstellung und Befähigung der Mitarbeitenden .....	23
5.8	Ausblick: Was sind nachhaltige Veränderungen? .....	24
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtungen / Von Noè Freiburghaus, Maurus Held, Magdalena Rast, Patrick Siegrist</b> .....	<b>25</b>
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>26</b>
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b> .....	<b>28</b>
	<b>Die Herausgeberinnen</b> .....	<b>29</b>

## Abstract

Die Entwicklungen rund um die Covid-19-Pandemie stellen und stellen die interne Kommunikation vor grosse Herausforderungen. Mit der vorliegenden, qualitativen Studie wurde im April 2020 eine Bestandsaufnahme dazu gemacht, wie ausgewählte Schweizer Organisationen mit diesen Herausforderungen umgehen und, ob und wie sich dadurch Strategien, Ziele, Prozesse und Instrumente der internen Kommunikation verändert haben. Die Leitfadeninterviews mit sieben Kommunikationsverantwortlichen zeigen, dass Covid-19 zu einem rasanten Digitalisierungsschub in den Organisationen und auch in der internen Kommunikation geführt hat. Letztere hat zudem an strategischer Relevanz gewonnen. Neben dem Einsatz von neuen, digitalen Instrumenten und einem Bedeutungszuwachs von Videokommunikation, haben sich auch die Themen der internen Kommunikation gewandelt. Besonders herausfordernd für C-Level und Kommunikationsfachleute war es, trotz örtlicher Distanz, die emotionale Bindung zu den Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten.

The developments surrounding the Covid-19 pandemic have posed and continue to pose major challenges for internal communications. In April 2020, this qualitative study analyzed how selected Swiss organizations are dealing with these challenges as well as whether and how they have changed strategies, goals, processes and instruments of internal communication. The qualitative interviews with seven communication managers show that Covid-19 has led to an accelerated digitalization push in the organizations and also in internal communication. Internal communication has also gained in strategic relevance. Beside the increased use of new digital instruments and an increase in the importance of video communication, the topics within internal communication have also changed. It was particularly challenging for executives and communication professionals to maintain the emotional bond with employees despite the physical distance that Covid-19 has mandated.

## 1 Vorwort

*Von Katharina Krämer und Annette Pfizenmayer*

Unter dem Titel «Interne Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation» starteten wir im Februar 2020 ein Forschungsseminar im Bachelorstudiengang Kommunikation des IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft. «Digitale Transformation und Kommunikation» ist ein Themenschwerpunkt des [Arbeits- und Forschungsschwerpunktes Organisationskommunikation und Management \(OKM\)](#) des IAM. Den Ausgangspunkt für die Theorie- und Forschungsarbeiten in diesem Bereich bildet das Framework zur Rolle der Corporate Communications in der digitalen Transformation» (Niederhäuser/ Rosenberger 2018).

Das vorliegende Seminarprojekt ist Teil einer mehrteiligen qualitativen und damit vertiefenden Studienreihe zu diesem Thema. Im Rahmen des ersten Teils wurde der Forschungsstand zur Internen Kommunikation in der digitalen Transformation aufgearbeitet. Darüber hinaus wurden empirische Ergebnisse zur internen Kommunikation von ausgewählten mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz erhoben (siehe Krämer et al. 2020). In unserem Seminarprojekt sollte es demgegenüber um einen vertieften Blick auf die interne Kommunikation in Schweizer Grossunternehmen gehen. In einem weiteren Teil werden wir empirische Erkenntnisse zur Kommunikation von Verwaltungen in der digitalen Transformation sammeln.

In unserem Seminar wollten wir also sieben Kommunikationsverantwortliche von Schweizer Organisationen dazu befragen, ob die digitale Transformation die interne Kommunikation in ihren Organisationen verändert hat und, wie unter diesen Rahmenbedingungen Mitarbeitende von Beteiligten zu Betroffenen gemacht werden können. So der Plan.

Zu diesem Zeitpunkt ahnten die 13 Studierenden und wir noch nicht, welche Wendung unser aller Leben und damit auch das Seminar nehmen würde. Nachdem der Schweizerische Bundesrat am 16. März die ausserordentliche Lage betreffend Covid-19-Pandemie ausrief, mussten wir fortan ohne Präsenzveranstaltungen, sondern digital über MS Teams, Zoom und Miro zusammenarbeiten und unseren Untersuchungsfokus ändern. Das Thema «digitale Transformation» war plötzlich aktueller denn je, gleichzeitig galt es aber auch, die neuesten Entwicklungen rund um die Pandemie in die Untersuchung miteinzubeziehen. Wir richteten den Fokus unserer Studie daher neu aus: «Covid-19 und die Folgen für die interne Kommunikation». Wir wollten herausfinden, vor welche Herausforderungen Covid-19 die interne Kommunikation stellt und wie u. a. Strategien, Ziele, Prozesse und Instrumenten betroffen waren.

Unser Dank gilt den sieben befragten Kommunikationsverantwortlichen. Sie haben sich trotz der ausserordentlichen Lage Zeit für unsere Interviews genommen. Die Interviews führten wir im April per MS Teams, Zoom oder Skype durch. Damit konnten wir direkt spannende Einblicke in die interne Kommunikation und deren Herausforderungen zu Zeiten von Covid-19 gewinnen. Wir danken **Nathalie Berchtold**

(Head of Media Relations & Staff Engagement Swissport), **Roland Bischofberger** (Head of Communications Siemens Schweiz), **Jörg Buckmann** (ad interim Leiter Kommunikation VBZ Verkehrsbetriebe Zürich), **Dr. Alexander Fleischer** (Leiter Kommunikation Schweizerische Post), **Andreas Marti** (Manager Internal Communication Edelweiss), **Frank Nehlig** (Leiter Unternehmenskommunikation Hirslanden), **Michael Preisig** (Head Internal & Online Communications Swiss Life).

Ein Dank geht auch an Julia Grundisch, wissenschaftliche Assistentin an unserem Institut, für die redaktionelle und grafische Arbeit.

Dieses Working Paper stellt die Ergebnisse unserer qualitativen Studie dar, beschreibt das methodische Vorgehen und legt einen kurzen theoretischen Fokus zur Internen Kommunikation in der digitalen Transformation und in der besonderen Lage Covid-19. Das Forschungsprojekt war ein kollaboratives Gemeinschaftsprojekt mit unseren Studierenden im Seminar. Daher ist auch diese Publikation ein gemeinsames Werk.

Wir freuen uns, dass wir mit diesem Paper an sieben Organisationen beispielhaft aufzeigen können, wie sie die Auswirkungen von Covid-19 für die interne Kommunikation gemeistert haben. Ein Verweis darauf darf aber natürlich nicht fehlen, dass wir mit den Ergebnissen einen Blick zurückwerfen. Seit unseren Interviews im April 2020 sind mehrere Monate vergangen. Organisationen sehen sich neuen Herausforderungen gegenüber: Stellenabbau, Reorganisationen und «Home-Office oder remote work für alle» sind nur einige der Themen, mit denen auch die interne Kommunikation zukünftig umgehen muss. Welchen Einfluss hat das auf Stellenwert, Rolle und Ausgestaltung der internen Kommunikation? Wir bleiben an dem Thema dran. In einem Folgeseminar im Herbstsemester 2020 möchten wir die sieben Kommunikationsverantwortlichen erneut befragen. Dies erlaubt uns, die Entwicklungen in diesen Organisationen mit dem Fokus auf die interne Kommunikation im Längsschnitt nachzuzeichnen.

## 2 Auf einen Blick

### *Von Katharina Krämer und Annette Pfizenmayer*

Im Rahmen des Forschungsseminars «Interne Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation» im Frühlingsemester 2020 haben wir im April in unserer qualitativen Studie Interviews mit Kommunikationsverantwortlichen von sieben Schweizer (Gross-)Unternehmen zur Lage der Internen Kommunikation in Zeiten von Covid-19 geführt. Die privaten und staatlichen Unternehmen sind in den Sektoren Logistik, Luftfahrt, öffentlicher Verkehr, Gesundheitswesen, Versicherungen und Technologie tätig. Die interne Kommunikation ist als Teil der Unternehmenskommunikation institutionell verankert. Folgende Organisationen wurden befragt: Edelweiss, Hirslanden, Schweizerische Post, Siemens Schweiz, Swiss Life, Swissport, VBZ Verkehrsbetriebe Zürich (Übersicht Befragte und Organisationen siehe auch Kapitel 4.3).

Aus den Ergebnissen der Interviews lassen sich 5 Key Findings ableiten:

1. Die interne Unternehmenskommunikation hat an strategischer Relevanz gewonnen.

In Zeiten von Covid-19 ist die interne Kommunikation zu einem zentralen Erfolgsfaktor geworden. Damit hat auch die interne Unternehmenskommunikation Aufwind erhalten: «Besonders schön für die interne Kommunikation war es zu sehen, dass wir von Anfang an aktiv in der Entscheidungsfindung mit der Konzernleitung eingebunden worden waren» (Befragter 5). Die Studienergebnisse lassen vermuten, dass die Kommunikationsabteilung in einigen Organisationen an Nähe zum C-Level gewonnen hat. Interne Kommunikationsberatung war gefragter denn je. Dies aus zwei Gründen: 1. In Zeiten von Covid-19 rückten interne Themen wie Gestaltung von Homeoffice und digitale Kollaboration oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes in den Vordergrund. Dementsprechend wurde der internen Kommunikation auch auf Geschäftsleitungsebene eine höhere erfolgskritische Relevanz beigemessen. 2. Die CEO-Kommunikation hat in Zeiten von Covid-19 an Bedeutung gewonnen. Mit dem Ziel der Authentizität und Vertrauensbildung bei den Mitarbeitenden wurde die Unternehmensspitze in einigen Organisationen ganz bewusst sehr viel mehr in die Kommunikation eingebunden als in «normalen» Zeiten.

2. Covid-19 hat zu einem Digitalisierungsschub in der internen Kommunikation geführt. Insbesondere Video-Kommunikation wurde nicht nur für die Kollaboration, sondern auch das interne Storytelling wichtiger.

Mit Covid-19 und der damit verbundenen Zunahme an Homeoffice-Tätigkeit haben digitale Kanäle in der internen Kommunikation an Bedeutung gewonnen. Je nach



vorheriger Aufstellung wurden elektronische Kanäle und Kollaborationstools stärker genutzt oder sogar neu eingeführt. Insbesondere der Video-Kommunikation kam eine wesentliche Rolle zu. MS Teams, Zoom und Co wurden dabei nicht nur für die formale Kommunikation und zur Kollaboration genutzt. Teilweise wurden virtuelle Räume für den informellen Austausch eingerichtet. So trafen sich die Mitarbeitenden einer Organisation regelmässig zu einem «Virtual Coffee»: «Jeden Tag um 15 Uhr schalten wir uns zusammen und jeder hat einen Kaffee oder sitzt mit der Sonnenbrille draussen und die Regel ist, dass wir nichts berufliches besprechen» (B2). Videokommunikation findet aber nicht nur in der digitalen Kollaboration Verwendung, generell hat das Bewegtbild im Rahmen des internen Storytellings klar an Relevanz gewonnen. Dies bedeutet nicht, dass Schriftlichkeit keine Rolle mehr spielt. Insgesamt nutzen aber beispielsweise Geschäftsleitungsmitglieder nun häufiger Videokommunikation, um über strategische Belange zu informieren und mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren: «Es gibt Video-Ansprachen vom CEO einmal pro Woche und Updates zu Neuerungen sowie wichtigen Beschlüssen des Bundesrats.»(B4)

3. In Zeiten von Covid-19 war es eine der grössten Herausforderungen für die Organisationen, die emotionale Bindung zu den Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten.

Die Verlagerung des Fokus auf digitale Kommunikationskanäle stellte die Kommunikationsverantwortlichen vor neue Herausforderungen: Wie kann trotz physischer Distanz eine Bindung zu den Mitarbeitenden hergestellt und aufrechterhalten werden? Wie schafft es die Organisation, dass sich die Mitarbeitenden nicht emotional vom Unternehmen distanzieren? Wie gelingt es trotz Homeoffice nahbar zu bleiben? In Zeiten von Covid-19 wurden auch die Grenzen von digitalen Kanälen sichtbar: «Man sieht nun zwar, was Teams oder Zoom alles kann, aber es gibt noch Verzögerungen und Mühseligkeiten bezüglich Technik usw.» (B1)

4. Durch Covid-19 haben sich die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Kommunikation stark verändert.

Die Mitarbeitenden haben in Zeiten von Corona veränderte Erwartungen an die Kommunikation ihrer Organisation und damit an das interne Kommunikationsmanagement und an die Kommunikation mit der Geschäftsleitung. Dies äussert sich insbesondere in einem generell erhöhten Informationsbedürfnis: «[Es] kommen unglaublich viele Fragen rein; gestern hat der CEO innerhalb von 45 Minuten rund 64 Fragen beantwortet und wir hätten noch 200 mehr beantworten können» (B1). Darüber hinaus haben sich die Themen der internen Kommunikation verändert: Zeitnahe Updates zu den aktuellen Entwicklungen bzgl. Covid-19 und deren Auswirkungen auf die eigene Organisation und die eigene Arbeitstätigkeit, sind dabei nur



ein Teilbereich. Unsicherheiten und Ängste der Mitarbeitenden führten auch zu einem erhöhten Informationsbedürfnis bezüglich der Zukunft der Organisation und dem eigenen Arbeitsplatz: «Wie sieht unsere Zukunft aus? [...] Werden Stellen gestrichen und wie lange dauert die Kurzarbeit [an]?» (B3). Darüber hinaus galt es, die Mitarbeitenden zu befähigen und zu unterstützen, die neuen digitalen Kommunikations- und Kollaborationskanäle auch zu nutzen.

5. Mehr Home-Office, mehr Video-Kommunikation, bessere interne Vernetzung – die Kommunikationsverantwortlichen sind der Meinung, dass Covid-19 die interne Kommunikation nachhaltig verändert.

Die Mehrheit der befragten Kommunikationsverantwortlichen ist der Meinung, dass Covid-19 die Zusammenarbeit und damit auch die interne Kommunikation nachhaltig verändert hat bzw. weiter verändern wird. «Die Corona-Situation wird die Arbeitswelt insofern verändern, dass Homeoffice beispielweise für Bereiche üblicher wird, wo es zuvor unmöglich schien. Denn nun konnte ja das Gegenteil bewiesen werden» (B6). Dementsprechend wollen auch alle befragten Unternehmen ihre digitalen Kanäle ausbauen und aufrüsten, aber auch bündeln. So wird die Kommunikation nach Covid-19 mehr via Video funktionieren, ist sich die Mehrheit der befragten Kommunikator\*innen sicher. Ein Befragter merkt an, dass der Austausch zwischen einzelnen Abteilungen wie z.B. HR und IT reger werden wird: «Man wird mehr Verbindungen schaffen und gewisse Aufgaben gemeinsam in die Hand nehmen. Die interne Vernetzung im Unternehmen würde so weiter zunehmen.» (B1)

### Fazit und Ausblick

Was kann aus diesen Ergebnissen für die Zukunft der internen Unternehmenskommunikation abgeleitet werden? Die Antwort sind eine Vielzahl an Fragen, die sich Organisationen und Kommunikationsabteilungen zukünftig stellen müssen. Erst im Zeitverlauf zeigt sich, welche gravierenden Auswirkungen Covid-19 auf Gesellschaft und Wirtschaft hat und in Zukunft haben wird. Reorganisationen, Kurzarbeit, Stellenabbau und «Home-Office und remote work für alle» sind nur einige der Themen, die auch für die interne Unternehmenskommunikation zum Gradmesser werden. Zudem wird es weiterhin darum gehen, dass die interne Kommunikation die digitale Transformation von Organisationen mitgestaltet und begleitet. Hierzu gehört ganz essentiell, die Mitarbeitenden nicht nur auf dieser Reise mitzunehmen, sondern sie auch dafür kommunikativ zu befähigen (vgl. Niederhäuser/Rosenberger 2018; Rosenberger/Niederhäuser 2020; Krämer et al. 2020). Es wird spannend zu beobachten sein, wie Kommunikationsabteilungen mit diesen Herausforderungen umgehen.

Zu den «neuen» Herausforderungen und Fragestellungen gehören unter anderem die Folgenden:

1. Change the business vs. run the business: Ging es vor einigen Wochen noch darum, Unsicherheiten der Mitarbeitenden aufzunehmen, müssen jetzt weitreichende Reorganisationsprozesse begleitet werden. Wie gelingt es beispielsweise, unvermeidliche Stellenstreichungen zu kommunizieren und Mitarbeitende würdig zu verabschieden, sodass bei den zurückbleibenden Mitarbeitenden weiterhin eine Vertrauensbasis bestehen bleibt? Braucht es eine Verabschiedungskultur? Wie können Mitarbeitende in diesen unsicheren Zeiten motiviert werden, sich für die Organisation mit voller Kraft einzusetzen?
2. Wie kommt die Firmenkultur nach Hause? Remote work und Home-Office wurden von grösseren Konzernen bereits als das neue Normal angekündigt. Die Frage ist, wie die Unternehmenskultur dabei nach Hause und in Hubs kommt? Welchen aktiven Part kann die Interne Kommunikation bei diesem kulturellen Wandel übernehmen? Wie gelingt eine authentische Interne Kommunikation, die nah an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ist und gleichzeitig Strategie und Werte der Organisation vermittelt?
3. Guter und passender Mix aus analog und digital: Was ist zukünftig der zielführendste Mix aus analogen und digitalen Kommunikationskanälen? Wie können Desk-Worker genauso erreicht werden wie Non-Desk-Worker, Teilzeit-Angestellte genauso wie Vollzeit-Mitarbeitende? Die Erfahrungen der letzten Monate haben hier zum einen neue Erkenntnisse bezüglich der Stärken und Schwächen von Kommunikationsinstrumenten gebracht. Zum anderen haben sich auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an eine zeitgemässe, moderne Kommunikation verändert. Selbst beim Wegfall jeglicher Distanzregeln wird es kein Zurück mehr zum Status-Quo vor Covid-19 geben. Im «New-Normal» nach Covid-19 werden Mitarbeitende kritisch hinterfragen, warum Meetings oder Versammlungen mit Präsenz durchgeführt werden sollen, wenn sich doch jeder von zu Hause aus schnell dazu klicken könnte. Das ist nicht gleichbedeutend damit, dass der persönliche Kontakt keine Rolle mehr spielen wird oder, dass Präsenzveranstaltungen zukünftig keinen Wert mehr haben. Im Gegenteil: Auch in Zukunft wird der persönliche Austausch für ein Gelingen der internen Kommunikation eine essenzielle Rolle spielen. Covid-19 hat gezeigt, wie wichtig die emotionale Bindung und Nähe zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sowie Kolleg\*innen ist. Daher geht es eher um einen gezielten Einsatz von analogen und digitalen Informations-, Kommunikations- und Kollaborationstools, -räumen und -plattformen. Kommunikationsabteilungen müssen hier über die Bücher und den richtigen Mix für ihre Organisation finden. Nur, wenn auch die Frage nach dem «Wozu?» beantwortet werden kann, werden Mitarbeitende bereit sein, «mitzumachen» und an internem Austausch und Kollaboration teilzunehmen.
4. Spannend ist zudem die Frage, wie es Kommunikationsabteilungen gelingt, die Nähe zum C-Level und damit auch das jetzige Wirkungspotenzial beizubehalten. Wenn wir davon ausgehen, dass interne Kommunikationsberatung zu Zeiten von Covid-19 gefragter war als je zuvor. Sogar in Organisationen, in denen ihr zuvor kein bis gar kein grosser strategischer Stellenwert zugeschrieben

wurde: Wie schafft es die Kommunikationsabteilung auch zukünftig, mit am Tisch zu sitzen, wenn es um die grundlegenden Entscheidungen der Organisation geht? Und welche Rolle werden CEO zukünftig in der Kommunikation einnehmen? Werden sie mehr als Kommunikator\*innen intern und extern im Einsatz sein?

Dies sind nur vier Beispiele für Themenkomplexe, die für die interne Kommunikation relevant werden. Klar ist auch, dass immer wieder neue Fragestellungen dazu kommen werden. In Zeiten von Covid-19 ist allen Beteiligten vor Augen geführt bekommen, wie schnell sich Rahmenbedingungen ändern können. Für Organisationen und Kommunikationsabteilungen kann es daher nur einen Schlüssel zum Erfolg geben: Sie müssen offen sein für Veränderungen und sich als lernende Organisation so aufstellen, dass sie in einer disruptiven Welt, die von Komplexität, Schnelligkeit und Mehrdeutigkeit geprägt ist, handlungs- und wettbewerbsfähig bleiben.

### 3 Theoretische Grundlagen

*Von Perissa Büschi, Timea Hunkeler, Olivia Köbli, Nuria Rogger und Lea Waxenberger*

Das folgende Kapitel spannt in Kürze literaturbasiert die theoretische Verortung des Themas und dient damit als Basis für die vorliegende Untersuchung. Einen ausführlichen Überblick zum internen und externen Kommunikationsmanagement in der digitalen Transformation liefern weitere Working Paper und Aufsätze des Forschungs- und Arbeitsbereiches Organisationskommunikation und Management (OKM) des IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft (u.a. Niederhäuser/Rosenberger 2018, Rosenberger/ Niederhäuser 2020 und Krämer et al. 2020)

#### 3.1 Digitale Transformation

Der Begriff «Digitalisierung» prägt das 21. Jahrhundert. In einem Definitionsversuch ist die Rede von Digitalisierung, wenn «analoge Leistungserbringung durch Leistungserbringung in einem digitalen, computerhandhabbaren Modell ganz oder teilweise ersetzt wird» (Wolf / Strohschen 2018: 58). In der vorliegenden Arbeit wird überwiegend mit dem Begriff «digitale Transformation» gearbeitet, welcher primär für die Beschreibung von durch Informationstechnologien ausgelösten Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen steht (vgl. Janowitz 2016). Im Unterschied zur verwendeten Definition der Digitalisierung sind mit digitaler Transformation also nicht nur die technologischen Veränderungen, sondern auch deren Auswirkungen und Folgen gemeint. Denn die digitale Transformation in Organisationen betrifft Menschen, Maschinen und Produkte (vgl. Appelfeller / Feldmann 2017: 3).

Die digitale Transformation in Unternehmen fokussiert auf den zielgerichteten Einsatz von digitalen Technologien, um mit ihnen die eigenen Wertschöpfungsprozesse neu- oder umzugestalten (vgl. Kreuzer / Land 2015: 159). Das gelingt durch zielorientierte Reaktionen auf die Digitalisierung, welche sich beispielsweise durch die Einführung von neuen, digitalen Technologien und Innovationen wie Clouds, Smart Devices und Internet-of-Things auszeichnen.

#### 3.2 Interne Kommunikation

Die Bestandteile der internen Kommunikation sind in der Praxis unterschiedlichen Begriffen zugeordnet. Bezeichnungen wie «Mitarbeiterkommunikation», «innerbetriebliche Kommunikation» oder «Human-Resources-Management» beschreiben oft den gleichen Sachverhalt wie die «interne Kommunikation», sind aber definitiv nicht klar abgegrenzt (vgl. Malczok / Szyszka 2015: 20). In dieser Arbeit wird mit dem Begriff «interne Kommunikation» gearbeitet. Als dazugehörige Definition wurde die von Mast gewählt, da sie interne Kommunikation passend auf alle kommunikativen Prozesse zwischen einem Unternehmen und dessen Mitgliedern beschränkt: «Interne Kommunikation stellt die Verbindung zwischen den Individuen des Unternehmens her, ermöglicht Interaktion und Koordination und steuert so das

Netz ineinandergreifender Verhaltensaktivitäten der einzelnen Akteure» (Mast 2016: 263). Die beschriebene Kommunikation umschliesst folglich alle kommunikativen Prozesse, die eine Organisation benötigt, um zu funktionieren und zu operieren (vgl. Szyszka / Malczok 2016: 24). Die Aufgaben und Ziele der internen Kommunikation fasst Mast in fünf Bereichen zusammen: Es geht um Information, Wissen und Veränderungsbereitschaft, Aussenwirkung, Integration und Identifikation sowie die Koordination und Vernetzung (vgl. Mast 2019: 9).

### 3.3 Interne Kommunikation in Zeiten digitaler Transformation

Die Digitalisierung fordert von der internen Kommunikation Veränderungsbereitschaft, denn auf deren rasche Entwicklungsgeschwindigkeit muss dynamisch reagiert werden. Schüller beschreibt, dass die digitale Transformation der Kommunikation ein neues Gesicht gibt: «Sie materialisiert sich in einem globalen Netzwerk von Abermilliarden intelligenter Geräte, Maschinen und Objekten, die via Sensoren und Apps untereinander, mit den Menschen und mit ihrer Umwelt korrespondieren» (Schüller 2016: 10). Als Folge verändert sich die ganze Arbeitsweise und mit ihr das Verständnis für die interne kommunikative Zusammenarbeit (vgl. ebd.: 10).

Um mit dem rasanten Tempo mitzuhalten, müssen Kommunikationsabteilungen Potenziale erkennen und neue Technologien ausprobieren (vgl. Pleil / Helferich 2020: 15). Neben den technologischen Veränderungen verlangt die digitale Transformation auch nach strukturellen Anpassungen: Statt sturen Aufteilungen in Abteilungen soll eine Organisation beweglich und agil aufgebaut sein (vgl. Dühring 2020). All diese Veränderungsprozesse bringen neue Herausforderungen für die interne Kommunikation mit sich beispielsweise in Form von «kommunikativer Begleitung der Neugestaltung von Prozessen, Methoden, Verfahren und Anwendungen» (Kirf et al. 2017: 56). Oder wie Eicke eine von drei Hauptverantwortlichkeiten definiert: «Erstens müssen die Unternehmenskommunikatoren auf einer operativen Ebene die Einführung digitaler und technischer Neuerungen und Abläufe [...] kommunikativ begleiten» (Eicke 2018: 64).

Von der Digitalisierung direkt betroffen sind die Kommunikationskanäle der internen Kommunikation: Als zweite Verantwortung definiert Eicke, dass die interne Kommunikation «auf einer kommunikativen Ebene für die Unternehmenskommunikation neue digitale Tools, Kanäle und Formate entwickeln, einführen und etablieren» (ebd.: 64) muss. Zu den persönlichen Gesprächen, gedruckten Mitarbeiterzeitschriften und anderen analogen Kommunikationsformen gesellen sich digitale Kommunikationskanäle. Während E-Mails sich in den meisten Unternehmen lange als zentrale Austauschinstrumente etablierten (vgl. Helferich 2018: 9), gibt es gleichzeitig stetig neue interne Kommunikationsmöglichkeiten. Intranets, Messengers, Videokonferenztools oder Social Intranets vernetzen die Mitarbeitenden mit der Organisation und untereinander. Das Ziel dabei ist es grundsätzlich, einen Dialog zu ermöglichen. So soll beispielsweise das Social Intranet nicht nur passiv vernetzen, sondern «Mitarbeitende sollen aktiv beteiligt werden» (Krumbein et al. 2017: 37).

Als letzte Hauptverantwortlichkeit beschreibt Eicke die internen Aufgaben der Kommunikationsverantwortlichen mit: «Und sie müssen drittens auf einer kulturellen Ebene die Etablierung eines „digitalen Mindsets“ im Unternehmen begleiten» (Eicke 2018: 64). Dieser Prozess wird im Unterkapitel 3.6 unter «Change-Management» erläutert.

### 3.4 Kommunikation in Zeiten von Covid-19

Anfang dieses Jahres begann sich eine Pandemie auszubreiten. Die Erkrankung Covid-19 grassierte auch in der Schweiz und die Massnahmen zum Schutz vor dem sogenannten Coronavirus brachten einschneidende Folgen für den Alltag mit sich. Auf die vom Bundesrat am 28. Februar 2020 erklärte besondere Lage<sup>3</sup> folgte am 16. März die ausserordentliche Lage, was mitunter die Arbeitswelt vor verschiedene Herausforderungen stellte: Das Bundesamt für Gesundheit verlangte von Arbeitgebenden beispielweise, dass sie ihre Mitarbeitenden nach Vorgaben über persönliche und arbeitsplatzbezogene Schutzmassnahmen informieren. Ausserdem sollten die Arbeitszeiten für Arbeitnehmende innert Kürze möglichst flexibel gestaltbar und mit Homeoffice-Optionen verfügbar sein. Im Rahmen dieser ausserordentlichen Umstände kristallisierten sich zwei für die Unternehmenskommunikation besonders relevante Bereiche heraus: Krisenkommunikation und Change-Management. Um die Corona-Pandemie in der internen Kommunikation und der digitalen Transformation einzuordnen, sind theoretische Grundlagen zu den beiden genannten Themenbereichen unerlässlich.

### 3.5 Krisenkommunikation

Wenn eine Krise eintritt, wird in Organisationen für gewöhnlich ein Krisenmanagement aktiviert. Darin muss die Krisenkommunikation integriert sein, da die Kommunikation einen entscheidenden Dreh- und Angelpunkt zwischen allen Einsatzkräften darstellt (vgl. Hofmann / Braun 2008: S. 136). Krisen verlaufen grundsätzlich in einzelnen Phasen, welche jedoch nicht einheitlich festlegbar sind. Hier spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle, denn ein Krisenverlauf kann durch «unternehmensinterne und/oder -externe (Kommunikations-) Massnahmen» (Köhler 2008: 234) beeinflusst werden. Angesichts der oben erwähnten vom Bund verordneten Verpflichtungen, die Arbeitgebende gegenüber ihren Arbeitnehmenden eingehen müssen, ist die interne Kommunikation in der Corona-Krise relevant.

### 3.6 Change-Management

Änderungen innerhalb von Organisationen haben grossen Einfluss auf Mitarbeitende und Beteiligte. Change-Management soll diese mit dem Entwickeln und Umsetzen von Strategien zielführend und positiv lenken (vgl. Schawel / Billing 2012: 56). Mit Change-Management können Änderungsprozesse reibungsloser und zielorientierter durchgeführt werden und idealerweise wird mit weniger Ressourcen schneller Akzeptanz für eine Veränderung erreicht (vgl. ebd.: 56). Die Corona-Krise bringt zahlreiche Änderungen mit sich, beispielsweise in Form von Schutzkonzepten.

ten, die den bundesverordneten Mindestabstand von zwei Metern zwischen Menschen gewährleisten soll. Die aus den Schutzmassnahmen entstandene Bundesempfehlung zur Arbeit im Homeoffice fordert von Unternehmen Alternativen zum analogen Informationsaustausch, wofür sich digitale Kommunikation anbietet. Nach Kreutzer und Land ist die Digitalisierung als solche ein Change-Prozess, der nur zu kleinen Teilen aus sichtbaren Fakten besteht: Hauptsächlich spielen «psychologische Aspekte wie Werte, Akzeptanz, Wünsche, Beziehungen» (Kreutzer / Land 2016: 358) eine entscheidende Rolle.



## 4 Methode

*Von Saara Iten, Lea Keller, Livia Miliffi und Sara Triacca*

Für die explorative Studie wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. Die Daten wurden mittels Leitfadeninterviews erhoben, um von ausgewählten Kommunikationsverantwortlichen vertiefte Erkenntnisse zum Thema zu erhalten. Ausgewertet wurden die Interview-Transkriptionen in der Folge mit einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2016).

### 4.1 Arbeits-Hypothesen

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden im Vorfeld unterschiedliche Arbeits-Hypothesen zum Themen-Dreieck «Interne Kommunikation», «Digitale Transformation» und «Covid-19» erarbeitet. Die folgenden drei bildeten die Grundlage für die Konzeption, Durchführung und Auswertung der qualitativen Studie:

- Covid-19 hat einen Digitalisierungsschub gebracht, der grosse und nachhaltige Auswirkungen auf die interne Kommunikation hat.
- Durch diesen Digitalisierungsschub wurden Tools etabliert, die den Austausch über die Abteilungen hinweg fördern und stärken.
- Die digitale Transformation macht die interne Kommunikation unpersönlicher (weniger Face-to-Face-Gespräche).

### 4.2 Datenerhebung und qualitative Leitfadeninterviews

Die Studie basiert auf einer qualitativen Befragung, der ein Leitfaden als Erhebungsinstrument zugrunde liegt. Das teilstrukturierte Leitfadeninterview behandelt «Themen und Themenaspekte mit vorgeschlagenen Fragen» (Scholl 2018: 68). Die Fragen wurden offen formuliert, sodass der/die Interview-Partner\*in freie und persönliche Antworten geben konnte, ohne dabei von den Antwortmöglichkeiten beeinflusst zu werden (vgl. Mayring 2016: 66). Es gab keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Die Umfrage war explizit qualitativ, um explorativ Hypothesen zu generieren.

Die insgesamt zwölf Fragen wurden in einem thematischen Kategoriensystem aufgeteilt, welches in vier Abschnitte gegliedert wurde: 1) Organisation der Kommunikation, 2) Interne Kommunikation und Covid-19 allgemein, 3) Verhalten/Einstellung und Befähigung der Mitarbeitenden und 4) Ausblick. Im Interview-Leitfaden befand sich auch eine vorformulierte Begrüssung, eine Einführung für den/die Interview-Partner\*in sowie eine vorformulierte Verabschiedung. Dies diente zur Sicherstellung einer einheitlichen Befragung und zur Vermeidung von Beeinflussung durch freigewählte Einstiege.

Während des Interviews hatte ein Gruppenmitglied den Lead und stellte die Fragen via Videokonferenz auf Microsoft Teams, Skype Business und Zoom. Die Befra-

gungen wurden von drei Gruppen mit sieben Kommunikationsverantwortlichen verschiedener Schweizer Unternehmen auf Standardsprache und teilweise auf Schweizerdeutsch durchgeführt. Die Interviews fanden im April 2020 statt.

### 4.3 Interviewteilnehmerinnen und -teilnehmer

Die Interview-Partner\*innen wurden bewusst ausgewählt. Die privaten und staatlichen Unternehmen sind in den Sektoren Logistik, Luftfahrt, öffentlicher Verkehr, Gesundheitswesen, Versicherungen und Technologie tätig. Die interne Kommunikation ist institutionell als Teil der Unternehmenskommunikation verankert. Folgende Personen/Organisationen wurden befragt:

Organisation	Befragte*r
Edelweiss Air AG	Andreas Marti, Manager Internal Communication
Hirslanden Group	Frank Nehlig, Head of Corporate Communications
Schweizerische Post AG	Dr. Alexander Fleischer, Leiter Kommunikation
Siemens Schweiz	Roland Bischofberger, Head of Communications
Swiss Life AG	Michael Preisig, Head Internal & Online Communications
Swissport	Nathalie Berchtold, Head of Media Relations & Staff Engagement
VBZ Verkehrsbetriebe Zürich	Jörg Buckmann, ad interim Leiter Kommunikation

### 4.4 Aufbereitungsverfahren

Das Material der Befragung wurde mit der Zustimmung der beteiligten Personen via Video- und Audioaufnahme aufgezeichnet. Die Daten eines Interviews gingen aus technischen Gründen teilweise leider verloren. Es wurde daher ein Gedächtnisprotokoll erstellt. In einem nächsten Schritt wurden die Interviews verschriftlicht und geordnet. Die Transkription diente in einem späteren Schritt dem Vergleich mit den anderen verschriftlichten Leitfadeninterviews. Nach der Transkription wurde eine Paraphrase (Essenz) der «Befragtenantwort» als Überschrift hinzugefügt. Diese Überschriften dienen zur Übersicht und wurden aus den eigenen Formulierungen der Befragten gebildet (vgl. Scholl 2018: 72). Danach wurden die Interviewantworten aller Befragten in einem kollektiven Dokument den Leitfadenfragen zugeordnet. Das thematische Kategoriensystem, das zu Beginn festgelegt wurde,

diente bei der Zusammenführung weiterhin als Orientierung und blieb unverändert. Die Wahl des Darstellungsmittels (vgl. Mayring 2016: 88) war der geschriebene Text.

## 4.5 Auswertung

Zur Auswertung der Leitfadeninterviews wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) durchgeführt. Die schriftlich transkribierten Rohtexte der Befragten-Antworten wurden mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse «schrittweise abstrahiert und kategorisiert» (Scholl 2018: 71). Bei der Auswertung kam es einzig auf die Information der Befragten an. Sprachliche Unterschiede in den Antworten, nonverbal oder paraverbal, wurden bei der Auswertung nicht beachtet. Die Auswertung erfolgte nach den Überthemen des Kategoriensystems. Es wurde in den vier Themenblöcken des Kategoriensystems ausgewertet. Es wurde besonders darauf geachtet, ob gleiche Aussagen von mehreren Personen gemacht wurden und ob daraus eventuell eine neue explorative Hypothese entwickelt werden kann.

## 5 Ergebnisse

*Von Perissa Büschi, Timea Hunkeler, Olivia Köbli, Nuria Rogger und Lea Waxenberger*

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Leitfadengespräche vorgestellt. Die Kategorien sind nach der Struktur des Leitfadens ausgerichtet und je nach Antworten der Befragten individuell angepasst.

### 5.1 Organisationsform und Arbeitsstrukturen

Bei der Analyse der Aufgaben der internen und externen Kommunikation wiesen die einzelnen Unternehmen in Bezug auf ihre Organisationsform sowie die Kommunikationsaufgabenfelder besonders viele Gemeinsamkeiten auf. Hinsichtlich der Organisationsform der Kommunikation setzen vier der befragten Unternehmen auf separate Abteilungen. So gibt es beim Befragten B2 beispielsweise eine «zentrale Unternehmenskommunikation», die sowohl die interne als auch die externe Kommunikation leitet. Bei zwei weiteren Kommunikatoren sind die Kommunikationstätigkeiten mit der Geschäftsleitung verbunden oder ihr direkt unterstellt. Besonders signifikant zeigte sich, dass viele der Unternehmen die interne und externe Kommunikation nicht klar voneinander trennen. So meint der Interviewte B5: «Auf dem Papier sind wir strikt getrennt, in der Praxis arbeiten wir jedoch oft interdisziplinär zusammen». Die Kommunikationsverantwortlichen B4, B6 und B7 gliedern diese Arbeitsweise sogar bewusst und strategisch in ihre Organisationsform ein, unter anderem als «polyvalente Struktur. Alle machen alles» (B7). Dies spiegelt sich folglich in den Aufgaben der Kommunikationsfelder wider. So werden Aufgaben wie «Marketing» (EK), «Medienarbeit» (EK) und «Übermittlung von gruppenübergreifenden Themen» (IK) oftmals beiden Bereichen zugewiesen.

Die Anzahl Mitarbeitende in der internen Kommunikation, die Stellenprozentsätze und die Leadpositionen sind in den Unternehmen unterschiedlich. Die Anzahl der Kommunikationsmitarbeitenden pro Unternehmung variieren stark und reichen von einer Person bis zu circa 21 Mitarbeitenden. Dabei gilt jedoch zu beachten, dass die Teamgrösse oft von der Organisationsform abhängig ist. Wenn die Unternehmen über mehrere Standorte und/oder separate Kommunikationsabteilungen verfügen, kann dies die Anzahl der Mitarbeitenden beeinflussen. So fallen die Angaben zu den gesamten Stellenprozenten unterschiedlich aus. Der Mindestbetrag liegt bei 100, der Höchstbetrag bei 800 Prozent. Teilweise spielt auch hier der Faktor der Standortverteilung eine Rolle. In der Unternehmung des Kommunikationsexperten B1 ist es wie folgt: «Es gibt viele Leute, die in gewissen Bereichen hauptberuflich arbeiten, in Genf zum Beispiel gibt es eine Kollegin, die zu 70% in Human Resources arbeitet und 30% in der Kommunikation. Solche Kombinationen gibt es weltweit, je nach Station. Es kommt auch auf die Anzahl Mitarbeitende pro Station an». In Bezug auf die Leadpositionen sind einheitlichere Profile zu erkennen. Beinahe die Hälfte der Befragten geben an, flache Hierarchien zu unterhalten. So, dass die Mitarbeitenden alle gleichermassen den Lead haben und lediglich der Unter-

nehmensleitung hierarchisch direkt unterstellt sind. Bei der anderen Hälfte hingegen sind die Leadpositionen mehrheitlich klar vergeben. «Es ist immer eine Gruppenarbeit [...], aber einen Grobplan bereiten wir vor – immer basierend auf den Informationen, die wir von der Geschäftsleitung erhalten» (B1). Das Unternehmen des Kommunikationsverantwortlichen B3 organisiert die interne Kommunikation wiederum in einzelnen, organisatorisch autonomen Gruppen.

## 5.2 Veränderungen aufgrund Covid-19

Die Veränderungen der internen Kommunikation infolge der Corona-Krise werden insgesamt sehr unterschiedlich wahrgenommen, wobei aber auch einige Gemeinsamkeiten zu erkennen sind. Um eine adäquate Auswertung der ausführlichen Antworten sicherzustellen, sind diese verschiedenen Kategorien zugeteilt worden.

Wie nehmen die Befragten die Veränderungen wahr? Eine\*r von ihnen stellt fest, dass die Relevanz der Kommunikation in dieser besonderen Zeit zugenommen hat. Des Weiteren sieht er in den aktuellen Veränderungen «eine klassische Change-Kommunikation, die in einer sehr kurzen Zeit erfolgt» (B2). Prozesse würden sich in kürzester Zeit in vielen Bereichen verändern, neue Tools würden eingeführt und Kollaborationslösungen gepusht. Der Kommunikator B3 stellt eine ähnliche Veränderung fest, jedoch in Bezug auf die Digitalisierung: «Das klingt jetzt vielleicht komisch, aber dank Covid-19 hat die ganze Digitalisierung einen grossen Schritt gemacht».

Die ausserordentliche Situation während der Covid-19-Pandemie versetzte viele Unternehmen in den Krisenmodus. In diesem haben die Interviewten verschiedene Veränderungen wahrgenommen. Einerseits scheint für einige der Kommunikator\*innen die Transparenz in dieser Zeit an Wichtigkeit zu gewinnen. Der Kommunikationsverantwortliche B5 erkennt eine Depriorisierung von Themen und erwähnt zudem, dass die Wichtigkeit der Kommunikation in dieser besonderen Lage anerkannt wurde: «Besonders schön für die interne Kommunikation war es zu sehen, dass wir von Anfang an aktiv in der Entscheidungsfindung mit der Konzernleitung eingebunden waren».

Auch in der Art der Kommunikation sind Veränderungen bemerkt worden. Hierbei sehr dominant ist die Kommunikation per Video, welche vier der Befragten als eine Veränderung feststellen. Diese Kommunikationsart wird nicht nur unter den Mitarbeitenden genutzt, sie dient auch als Tool für Live-Events oder Informationsdistribution: «Es gibt einmal pro Woche Video-Ansprachen vom CEO und Updates zu Neuerungen sowie wichtigen Beschlüssen des Bundesrats» (B4). Der Befragte B3 sieht in dieser neuen Kommunikationsform einen wichtigen Vorteil: Emotionen stünden im Vordergrund und mehr Mitarbeitende könnten erreicht werden. Erreichbar sind die Mitarbeitenden laut zwei der Befragten fast ausschliesslich elektronisch. Dass man sich nur noch virtuell sehen kann, wird von ihnen als grosse Veränderung wahrgenommen.

Das Informationsbedürfnis der Mitarbeitenden ist laut zwei der Befragten erhöht, was ebenfalls eine erhöhte Interaktion auf Online-Plattformen zur Folge hat. Der Kommunikator B1 betont: «Da kommen unglaublich viele Fragen rein; gestern hat der CEO innerhalb von 45 Minuten rund 64 Fragen beantwortet und wir hätten noch 200 mehr beantworten können». Andere arbeiten aktiv an der Förderung dieser Interaktionen. Hierfür zeigt der Kommunikationsexperte B3 eine Massnahme auf: «Wir rufen die Mitarbeitenden auch dazu auf, dass sie Videos oder Fotos aus ihrem Alltag senden». Dennoch betont auch er, dass der Austausch interaktiver und digitalisierter geworden sei.

Während drei der Befragten betonen, dass bestehende Tools an Bedeutung gewonnen haben, sind aufgrund der Corona-Krise auch neue Tools hinzugekommen. Zwei der Kommunikator\*innen erwähnen beispielsweise den Gebrauch von neuen Apps: «Nun ist die App bereits innerhalb von Wochen [...] fester Bestandteil des Kommunikationsnetzes geworden» (B4). Die Verwendung von Tools sowie deren Nutzungsveränderung infolge der Corona-Krise werden im Kapitel 5.6 «Kommunikationskanäle und Tools» genauer untersucht und ausgewertet.

### 5.3 Herausforderungen

Mit der physischen Distanz gehe auch eine emotionale Distanz einher. Diese Befürchtung haben vier der sieben Interviewten. Sie empfinden es als eine grosse Herausforderung, dass sich die Mitarbeitenden in dieser ausserordentlichen Zeit nicht emotional vom Unternehmen distanzieren. Für den Kommunikationsexperten B5 ist es sehr wichtig: «trotz Homeoffice authentisch und nahbar zu bleiben». Weiter spielt Geschwindigkeit eine wichtige Rolle. Drei der Kommunikator\*innen empfinden es als schwierig, den Mitarbeitenden zeitnah alle nötigen Informationen zur Verfügung zu stellen. Neben der Geschwindigkeit betrachten zwei der Befragten die Technik als eine Herausforderung. Sie muss aufgrund der physischen Distanz funktionieren und ist laut dem Kommunikationsverantwortlichen B1 teilweise überlastet: «Ich habe das Gefühl, ich bin jeden Tag mit IT-Leuten wegen irgendetwas in Kontakt». Zwei der Interviewten stellen sich die Frage, ob ihre Botschaften denn auch wirklich bei den Mitarbeitenden ankommen. Für sie ist es eine Schwierigkeit, die Mitarbeitenden mit ihren Botschaften zu erreichen. Der Befragte B4 betonte dies insbesondere, da nicht alle Mitarbeitenden des Unternehmens Zugang zu einem Computer haben. Weitere genannte Herausforderungen sind die Kontinuität in der Art der Kommunikation, Ängste und Unsicherheiten der Mitarbeitenden oder Schwierigkeiten wirtschaftlicher Natur, wie das Bereitstellen von genügend Desinfektionsmittel.

### 5.4 Ziele

Die Ziele der internen Kommunikation sind, auch in Zeiten von Covid-19, sehr vielseitig. Drei der sieben Kommunikationsverantwortlichen sehen Transparenz und Authentizität als ein wichtiges Ziel. Mit diesem Ziel geht ebenfalls das Bedürfnis nach Vertrauen einher, das bei den Mitarbeitenden gestillt werden soll. Weiter steht die Informationsdistribution im Fokus, die von drei der Kommunikator\*innen als

wichtiges Ziel anerkannt wird. Relevante Informationen sollen regelmässig und zeitnah kommuniziert werden. Der Befragte B4 stellt nebst der Informationsdistribution das Gemeinschaftsgefühl der Mitarbeitenden in den Fokus, das durch die Vermittlung von Botschaften entstehen soll. Dieses Gemeinschaftsgefühl wollen zwei der Befragten mit dem Ziel, Austausch und Dialog zu ermöglichen, erreichen. Das Unternehmen des Kommunikationsexperten B5 hat hierfür ein «Virtual Coffee Roulette» entwickelt: «Einmal die Woche bekommt jeder Mitarbeitende nach dem Zufallsprinzip einen anderen (Mitarbeitenden) zugeteilt, um sich an einem virtuellen Kaffeetisch über das Leben im Homeoffice auszutauschen». Den bereits erwähnten Aspekt der Zeitnähe, beziehungsweise der Schnelligkeit, haben zwei der Befragten als wichtiges Ziel definiert. Ausreisser bilden Ziele, wie den Mitarbeitenden Tipps bezüglich Organisation und Effizienz zu bieten, oder den Mitarbeitenden ihre Angst zu nehmen.

Drei der Befragten stellen fest, dass die Ziele auf eine andere Art und Weise erreicht werden müssen. Der Kommunikationsverantwortliche B7 ergänzt dazu: «Die Ziele sind die gleichen, aber man muss sie anders erreichen. Es ist chaotischer und schneller. Verlangt mehr Flexibilität». Andererseits hat das Vertrauen in die Mitarbeitenden an Bedeutung gewonnen. Das Vertrauen stellt auch für den Befragten B5 einen wichtigen Aspekt dar. Er definiert die Förderung der Vertrauenskultur im Unternehmen als eine Veränderung der Ziele für die interne Kommunikation und beschreibt sie als eine Art Voraussetzung für das Gelingen der Homeoffice-Arbeitsform. Des Weiteren sind die Kommunikation per Video sowie die starke Definition von Themen und Geschichten bei den Mitarbeitenden als Veränderungen definiert worden.

## 5.5 Themen

Die wichtigsten Themen in der internen Kommunikation der befragten Unternehmen weisen viele Ähnlichkeiten auf. Vier der sieben Unternehmen haben die psychologische Unterstützung als eines der wichtigsten Themen definiert. Laut dem Kommunikationsverantwortlichen B1 sind dafür einige Massnahmen getroffen worden: «Seelsorger-Adressen oder Telefonnummern finden die Mitarbeitenden in der App; wir haben zudem Case-Manager, welche normalerweise für die Wiedereingliederung von verunfallten Mitarbeitenden in den Berufsalltag zuständig sind, sich jetzt aber vor allem um die Seelsorge-Hotline kümmern». Ein weiteres relevantes Thema, welches die Mitarbeitenden beschäftigt, ist die Zukunft. Drei der Befragten behandeln das Thema Zukunft und die damit einhergehenden Veränderungen oder Unsicherheiten intensiv: «Es geht darum, den Leuten aufzuzeigen, was unsere Strategie ist und dass das Wohl der Mitarbeiter und Kunden immer noch im Zentrum steht» (B5). Ebenfalls wichtig sind die geschäftlichen und beruflichen Auswirkungen der Corona-Krise. Hierbei wird auf die Ängste der Mitarbeitenden eingegangen und es werden Themen wie Kurzarbeit, Versicherung und Sicherheit des Arbeitsplatzes behandelt. Weitere Themen sind aktuelle Informationen oder Updates zu Covid-19, sowie die Behandlung von Projekten fernab der Corona-Krise.



## 5.6 Kommunikationskanäle und Tools

Die ausserordentliche Situation erfordert auch einen veränderten Umgang mit Kommunikationskanälen und Tools. Einige sind neu dazugekommen, andere weggefallen. Viele Befragte geben jedoch an, weiterhin auf bestehende Kanäle und Tools zu setzen. Diese würden nun vermehrt verwendet werden und somit an Bedeutung gewinnen. Es ist jedoch eine klare Tendenz in Richtung Digitalisierung zu erkennen. So sprechen die Befragten B3 und B5 von einem «digitalen Schub». Dabei ist zu erwähnen, dass die Unternehmen vor der Krise mit digitalen Arbeitsmitteln unterschiedlich stark vertraut waren und sich somit die Umstrukturierungen im Vergleich als mehr oder weniger herausfordernd erwiesen. Die bestehenden und vermehrt genutzten Kanäle sind laut drei von sieben Kommunikator\*innen «Video» und das «Intranet». Zudem kommunizieren die Interviewten B3 und B5 häufiger als zuvor über Microsoft Teams. Letzterer bemerkt: «Die Bedeutung von einzelnen Tools ist merklich gewachsen. Spezifisch für Microsoft Teams, das aktuell so intensiv genutzt wird, gibt es erste Ideen, wie es auch weiterhin in der internen Kommunikation verwendet werden kann». Das Kommunikationstool Microsoft Teams ist nur bei zwei von sieben Befragten neu dazugekommen. Weitere Neulinge sind Newsletter, Apps, das Newsroom-Organisationstool Scottler und krisenspezifische Videoformate. Lediglich drei von sieben Unternehmen verzeichnen einen Wegfall einzelner Kanäle oder Tools, wie beispielsweise physische Meetings und analoge Kommunikationsmittel. Eine vergleichsweise ausserordentliche Strategie verfolgt der Befragte B7. Die interne Kommunikation in diesem Unternehmen verzichtet weitgehend auf zusätzliche digitale Mittel und verwendet stattdessen das Telefon: «Jetzt machen wir es über das Telefon. Nicht über Microsoft Teams oder Zoom, sondern über ein internes Produkt».

## 5.7 Verhalten, Einstellung und Befähigung der Mitarbeitenden

Die Umstellung auf neue Kommunikationskanäle und Tools in Zeiten der digitalen Transformation ist nicht nur eine Herausforderung für die interne Kommunikation. Auch die Mitarbeitenden müssen sich fortlaufend an die sich stetig verändernden Umstände anpassen. Vier der sieben Befragten dieser Untersuchung gaben an, dass ihre Mitarbeitenden diese Veränderungen überwiegend positiv aufgenommen und sich «doch ganz viele mit der Homeoffice-Situation gut zurechtgefunden» (B3) haben. Nur zwei der befragten Unternehmen erleben die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden hinsichtlich der digitalen Transformation als negativ. Einerseits wird von einem mulmigen Gefühl gegenüber der Umstellung gesprochen. Andererseits hätten vor allem junge Personen Probleme damit, sich auf die Situation einzulassen. Ein positiver Nebeneffekt der Umstellung scheint die gesteigerte Produktivität der Mitarbeitenden zu sein. Laut zwei der befragten Kommunikationsexpert\*innen sind diese nämlich leistungsfähiger und interaktiver. Die befragten Unternehmen setzten auf unterschiedliche Massnahmen, um die Mitarbeitenden beim Veränderungsprozess zu unterstützen. Vier von sieben Unternehmen legen den Fokus dabei insbesondere auf das Wohlergehen ihrer Mitarbeitenden. Sie stellen diesen unter anderem Angebote wie Yogakurse oder «after work beer» (B2) sowie seelsor-

gerische Dienste zur Verfügung. Einige der Befragten unterstützen die Mitarbeitenden mit technischen Schulungen und Instruktionen zu den neuen Tools, wie der Kommunikator B1 ausführt: «Es gibt viele Schulungen, zum Beispiel zur Nutzung diverser Tools wie Microsoft Teams. Auch SharePoint wurde eingeführt. Die Kurse sind immer sehr schnell ausgebucht und es kommen neue dazu». Bei den Befragten B3 und B6 führen die Vorgesetzten zudem regelmässig Gespräche via Telefon mit den Mitarbeitenden. In den Unternehmen von B1, B5 und B7 finden sogar tägliche Morgenrapports statt. Zwei der untersuchten Unternehmen setzen auf Tools für die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander, wie das Beispiel des Kommunikationsverantwortlichen B3 zeigt: «Es gibt die Möglichkeit eines Netzwerks von Mitarbeitenden, bei dem wir jedoch auch partizipieren können. Die Mitarbeitenden können sich dabei gegenseitig bei Fragen unterstützen».

## 5.8 Ausblick: Was sind nachhaltige Veränderungen?

Die Kommunikationsexpert\*innen wagen unterschiedliche Prognosen, wie die Kommunikation in ihrem Unternehmen nach der Covid-19-Pandemie organisiert sein wird. Für fast alle Befragten ist klar: Die Kommunikation wird sich nachhaltig verändern. Drei der sieben Kommunikationsverantwortlichen dieser Studie denken, dass das Homeoffice Auftrieb erfahren hat und nun üblicher wird. Der Interviewte B6 begründet dies wie folgt: «Die Corona-Situation wird die Arbeitswelt insofern verändern, dass Homeoffice beispielweise für Bereiche üblicher wird, wo es zuvor unmöglich schien. Denn nun konnte ja das Gegenteil bewiesen werden». Gleichzeitig werden Kanäle und Tools wie Zoom und Livecalls, aber auch die Videokommunikation weiter ausgebaut. Zwei der Befragten sind der Meinung, dass mehr digitale Mittel in der Kommunikation zum Einsatz kommen werden. Es wird jedoch oft betont, dass es aktuell noch zu früh sei, um eine Einschätzung bezüglich der Zukunft der Kommunikation und insbesondere jener der internen Kommunikation nach Covid-19 zu geben.

## 6 Schlussbetrachtungen

***Von Noè Freiburghaus, Maurus Held, Magdalena Rast, Patrick Siegrist***

In den befragten sieben Unternehmen hat Covid-19 zu einem klaren Digitalisierungsschub geführt: Da direkte, persönliche Dialogmöglichkeiten durch die aktuelle Situation erschwert wurden, galt es, diese über digitale Alternativen zu kompensieren. Dabei wurde das Potenzial von digitalen Tools entdeckt. Diese neuen Kommunikationskanäle sowie auch die Arbeitsformen, sollen gemäss den Befragten auch zukünftig vermehrt etabliert werden. Grösste Herausforderung hierbei: Trotz räumlicher Distanz emotionale Nähe zu schaffen und die Beziehungen zu den Mitarbeitenden pflegen. Denn die Ziele der internen Kommunikation haben sich durch Covid-19 nicht verändert: Durch schnelle Erreichbarkeit und einen regelmässigen, authentischen Austausch, soll einerseits Transparenz geschaffen und andererseits Vertrauen bei den Mitarbeitenden aufgebaut werden. Daraus sollen Motivation und Zusammenhalt resultieren.

Die durchgeführte, qualitative Studie bot einen spannenden, ersten Einblick in die interne Kommunikation von ausgewählten Unternehmen in Zeiten von Covid-19. Mögliche folgende, grössere Forschungsprojekte könnten quantitativ untersuchen, in wie vielen Unternehmen diese Veränderungen tatsächlich auch nach der Krise Bestand haben. Der Grad an internem Vertrauen könnte in Zusammenhang damit stehen, wie viel Homeoffice auch langfristig möglich ist. Die Bereitschaft zur digitalen Transformation könnte entscheidend dafür sein, wie oft neue digitale Kommunikationstools auch nach der Krise genutzt werden. Komplementierend wäre zudem eine Untersuchung aus Sicht der Mitarbeitenden sinnvoll. Es könnte vermutet werden, dass die Kommunikationsverantwortlichen die Situation weniger problematisch empfinden oder in der Befragung zumindest vorteilhafter dargestellt haben als die betroffenen Mitarbeitenden.

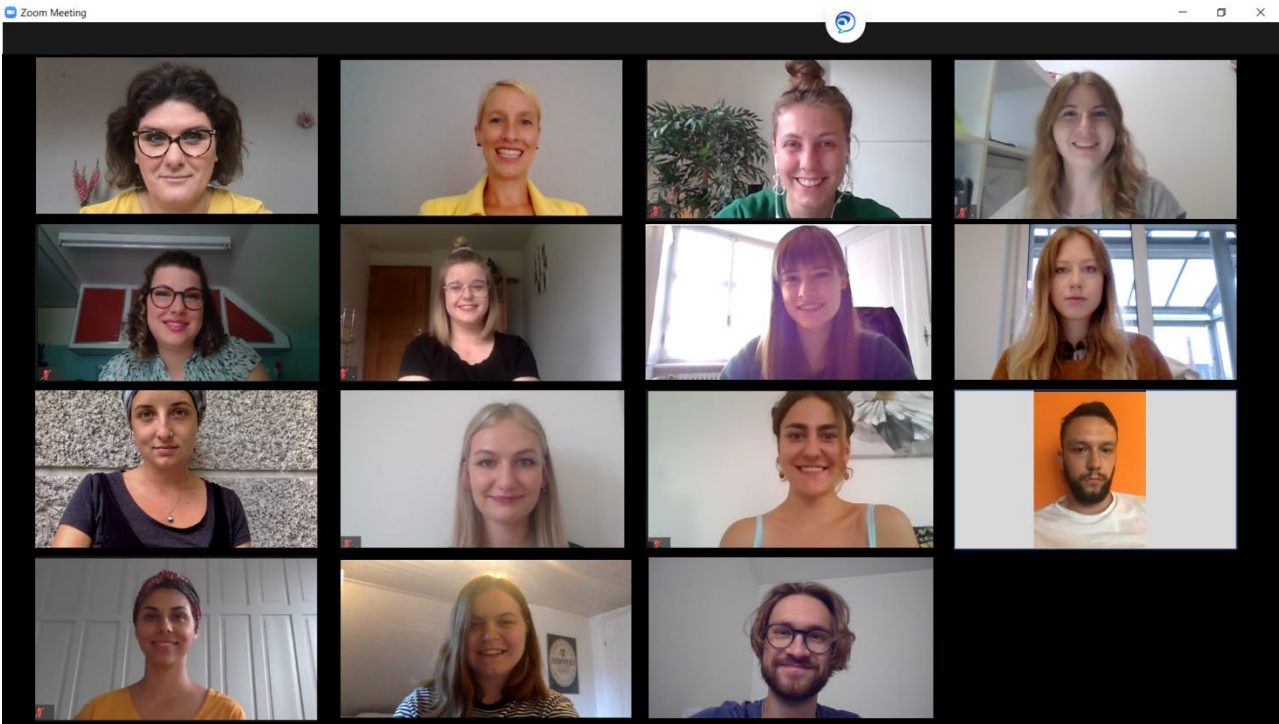
Für ein vollständigeres Bild der internen Kommunikation in Zeiten der Covid-19-Krise und der digitalen Transformation müsste zudem der Einfluss verschiedener anderer Faktoren berücksichtigt und erforscht werden. Namentlich beispielsweise die Betroffenheit bezüglich Umsatzeinbussen und Kurzarbeit in den jeweiligen Branchen, die Unternehmensgrösse und Diversifikation oder die Budgets für die interne Kommunikation. Ferner könnten die soziodemografische und geografische Zusammensetzung der Mitarbeitenden und die vorherrschende Unternehmenskultur grosse Auswirkungen auf den Umgang mit Krisen und dem digitalen Wandel generell haben.

## Bibliographie

- Appelfeller, W., & Feldmann, C. (2018):** Die digitale Transformation des Unternehmens: Systematischer Leitfaden mit zehn Elementen zur Strukturierung und Reifegradmessung. Berlin Heidelberg: Springer.
- Dühring, L. (2020):** Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eicke, K.-N. (2018):** Interne Kommunikation und Digitalisierung. In B. Kirf, K.-N. Eicke & S. Schömburg (Hg.): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. S. 55–92. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Helferich, P.S. (2018):** Interne Kommunikation. Mitarbeiter und Partner erreichen. Darmstadt: Hochschule Darmstadt
- Hofmann, T. / Braun, S. (2008):** Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. In: Nolting, Tobias / Thießen, Ansgar (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. S. 135-146. Wiesbaden: Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-91191-5\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-91191-5_8)
- Janowitz, K. M. (2016):** Digitaler Wandel und Digitale Transformation. [online] <http://www.klausjanowitz.de/wordpress/digitale-transformation-und-digitaler-wandel/> (2.06.2020)
- Kirf, B. / Eicke, K.-N. / Schömburg, S. (2017):** Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen. Wiesbaden: Springer.
- Köhler, T. (2008):** Gefahrenzone Internet – Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In: Nolting, Tobias / Thießen Ansgar (Hg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. S. 233 – 252. Wiesbaden: Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-91191-5\\_17](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-531-91191-5_17)
- Krämer, K. / Niederhäuser, M. / Rosenberger, N. (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).
- Kreutzer, R. T. / Land, K.-H. (2015):** Dematerialisierung. Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus. Köln: Future Vision Press.
- Kreutzer, R.T. / Land, K.-H. (2016):** Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. <https://www.springer.com/de/book/9783658113056>
- Krumbein, L. / Rögele, S. / Zimmer, A. (2017):** Interne Kommunikation neu gedacht. Perspektiven der Digitalisierung. Hohenheim: Universität Hohenheim.
- Malczok, M. / Szyszka, P. (2015):** Interne Kommunikation – warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen. In: Nowak, R / Roither, M. (Hg): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. S. 19 – 38. Wiesbaden: Springer-VS.
- Mast, C. (2019):** Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter und Führungskräfte informieren und motivieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mast, C. (2016):** Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Mayring, P. (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz
- 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).
- Pleil, T. / Helferich, P.S. (2020):** Unternehmenskommunikation in der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rosenberger, N./ Niederhäuser, M. (2020):** Unternehmensidentität als zentrale Bezugsgrösse für das interne Kommunikationsmanagement. In: Einwiller, S./ Sackmann, S./ Zerfass, A. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Wiesbaden: Springer.

- Schawel, C. / Billing, F. (2012):** Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung. Wiesbaden: Gabler Verlag (Springer Fachmedien).  
[https://www.springer.com/de/book/9783834941053?utm\\_campaign=bookpage\\_about\\_buyonpublisherssite&utm\\_medium=referral&utm\\_source=springerlink#otherversion=9783834941046](https://www.springer.com/de/book/9783834941053?utm_campaign=bookpage_about_buyonpublisherssite&utm_medium=referral&utm_source=springerlink#otherversion=9783834941046)
- Scholl, A. (2018):** Die Befragung. 4. Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK Lucius.
- Schüller, A. M. (2016):** Touch. Point. Sieg. Kommunikation in Zeiten der digitalen Transformation. Offenbach: GABAL Verlag.
- Szyska, P. / Malczok, M. (2016):** Interne Kommunikation – ein Begriff revisited. In: Huck-Sandhu, S. (Hg.): Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde. S. 23 – 39. Wiesbaden: Springer-VS.
- Wolf, T. / Strohschen, J. (2018):** Digitalisierung: Definition und Reife. Informatik Spektrum 41. S. 56–64. Heidelberg: Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/s00287-017-1084-8>

## Die Autorinnen und Autoren



Von links oben nach rechts unten:

Annette Pfizenmayer (Hrsg.), Katharina Krämer (Hrsg.), Lea Keller, Timea Hunkeler, Livia Miliffi, Saara Iten, Lea Waxenberger, Olivia Kölbl, Noè Freiburghaus, Nuria Rogger, Perissa Büschi, Maurus Held, Magdalena Rast, Sara Triacca, Patrick Siegrist

## Die Herausgeberinnen



**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](http://www.zhaw.ch/=urba)



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

[www.zhaw.ch/=pfiz](http://www.zhaw.ch/=pfiz)

## Redaktion



**Julia Grundisch** ist wissenschaftliche Assistentin im Forschungs- und Arbeitsbereich «Organisationskommunikation und Management» am Institut für Angewandte Medienwissenschaft der ZHAW.

[www.zhaw.ch/=gruu](http://www.zhaw.ch/=gruu)