

Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation?

Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeiterzeitungen im Kontext der digitalen Transformation

Von Tabea Specht

Abstract

Gedruckte Mitarbeiterzeitungen und Mitarbeitermagazine tauchen heutzutage immer weniger im Medien-Mix der internen Kommunikation auf. Die digitale Transformation hat Einzug in die Unternehmenskommunikation gehalten und löst einen Wandel der Funktionen von Printmedien in der internen Kommunikation aus. Das Ziel der dieses Aufsatzes zugrunde liegende Masterarbeit war es herauszufinden, inwieweit sich die Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung im Kontext der digitalen Transformation verändert haben. Dazu wird folgende Forschungsfrage gestellt: Wie haben sich Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung in der internen Kommunikation im Kontext der digitalen Transformation verändert? Diese wird anhand einer Analyse theoretischer Texte und quantitativer Studien sowie mit Hilfe von qualitativen Experteninterviews

untersucht. Die qualitativen Interviews werden anhand eines Leitfadens durchgeführt und anschließend mit den Erkenntnissen aus Theorie und Praxis verglichen. So werden insgesamt zahlreiche Publikationen, zehn quantitative Studien und elf Experteninterviews herangezogen, um die Forschungsfrage zu beantworten. Der Vergleich aller Daten hat ergeben, dass sich die Anforderungen an die gedruckte Mitarbeiterzeitung insofern verändert haben, als dass die Redaktion sich verstärkt auf das Kontextualisieren von bereits kommunizierten Nachrichten konzentrieren muss, um der Belegschaft somit eine holistische Kommunikationserfahrung zu ermöglichen. Weiterführende Forschung könnte sich mit noch nicht entdeckten Weiterentwicklungsmöglichkeiten explizit gedruckter Kommunikation beschäftigen.

Mit der Erscheinung des ersten „Schlierbacher Fabrikboten“ Ende des 19. Jahrhunderts gilt die gedruckte Mitarbeiterzeitung als das älteste Medium der internen Kommunikation (Stingel, 2002). Bereits damals informierte der Vorstand mit Hilfe dieses Mediums seine Belegschaft über wichtige Neuigkeiten aus dem Unternehmen (Specht, 2020). **Während 2015 noch fast 90 Prozent aller Unternehmen**

eine Mitarbeiterzeitung in ihrem internen Medienmix nutzten (Bahrt et al., 2017), gibt fünf Jahre später nur noch knapp ein Drittel aller Organisationen an, eine gedruckte Mitarbeiterzeitung im Einsatz zu haben (Dörfel et al., 2020). Anders als zu Beginn des 20. Jahrhunderts gibt es mittlerweile nicht nur eine analoge, sondern oftmals auch eine digitale Version des Magazins. Neben der Mitarbeiterzei-

tung nehmen aber auch neue interne Kommunikationsmittel wie die Mitarbeiter-App, das Intranet oder sogar Podcasts laut dem *Internal Communications Monitor* von 2020 extrem in ihrer Benutzung und ihrer Bedeutung zu (Dörfel et al., 2020; Jecker, 2020; Schwägerl, 2020; Wolf & Böhringer, 2020).

Das führt zu der Annahme, dass der gedruckten Mitarbeiterzeitung heutzutage nicht mehr die gleiche Bedeutung zukommt wie noch zu Beginn dieses Jahrhunderts. Es stellt sich demzufolge die Frage, ob das gedruckte Mitarbeitermagazin in Zeiten der voranschreitenden Digitalisierung noch eine Berechtigung im Medienmix der internen Kommunikation hat. Inwieweit das Mitarbeitermagazin in der heutigen internen Kommunikation noch einen Wert hat und welche Ziele interne Kommunikatoren mit diesem Medium verfolgen, ist Inhalt dieses Aufsatzes. Hilfreich zur Beantwortung ist dabei folgende Forschungsfrage: **Wie haben sich Anforderungen an das Printmedium Mitarbeiterzeitung in der internen Kommunikation im Kontext der digitalen Transformation verändert?** (Specht, 2020).

Zufriedenheit, Mobilität und Aktivierung

Bis Ende des 19. Jahrhunderts wurde die interne Kommunikation in Unternehmen nicht direkt wahrgenommen und praktiziert (Huck-Sandhu, 2013). Unter dem Überbegriff Unternehmenskommunikation verstanden die Kommunikatoren zu Beginn des 20. Jahrhunderts zunächst ausschließlich die externe Kommunikation (Specht, 2020). Erst mit der in Deutschland eintretenden Industrialisierung wird dem Begriff „Interne Kommunikation“ aufgrund der gleichzeitig einhergehenden sozialpolitischen Entwicklung Beachtung geschenkt (Specht, 2020; Buchholz, 2010). Seither hat sich die interne Kommunikation stets den äußeren Umständen angepasst und weiterentwickelt. Ulrike Buchholz hat sich dieser Thematik 2010 zum ersten Mal angenommen und daraufhin ein Modell entwickelt, welches die Aufgaben der internen Kommunikation in Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung darstellt. Dieses Modell wurde 2020 von Tabea Specht im Rahmen einer Masterarbeit zu der Thematik „Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation“ um einen Modelltyp erweitert.

<i>Modell für</i>	<i>Jahrzehnt</i>	<i>Unterstützung der Unternehmensführung</i>	<i>Gestaltung von Motivation, Identifikation, Integration</i>
<i>Zufriedenheit</i>	1970er/ 1980er	Steigerung der grundsätzlichen Leistungsbereitschaft, Bindung an das Unternehmen	Vermittlung von Unternehmenszielen sowie Hintergründen zu abgesicherten Entscheidungen, Aufbau eines Wir-Gefühls
<i>Engagement</i>	1990er/ 2000er	Mitgestaltung permanenter Prozessoptimierung, Fähigkeit zur Selbstorganisation, Übernahme von Eigenverantwortung	Tiefgehende Durchschaubarkeit von Unternehmensprozessen, Transparenz von Zusammenhängen, Abbau von Kommunikationsbarrieren
<i>Agilität</i>	aktuell	Gestaltung und Förderung von Resilienzwissen, Bewahren organisationaler Identität, Förderung von Vielfalt	Vermittlung von Orientierungssicherheit und Sinn, Verdeutlichung von Handlungsprinzipien, Vernetzung statt Silo-Denken
<i>Aktivierung</i>	aufkommend	Aktive Teilhabe der Mitarbeiter an Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen, Integrierte und somit holistische Unternehmenskommunikation	Befähigung zu aktiver Kommunikation, aktive und hierarchieübergreifende Vernetzung der Zielgruppen

Tabelle: Auszug der Abbildung aus der Masterarbeit „Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation“ (Specht, 2020), in Anlehnung an Buchholz & Knorre (2012)

Während in den 1970er und 1980er Jahren nur diejenigen Instrumente Verwendung fanden, die als Mittel der Informationsweitergabe verstanden werden (Mitarbeiterzeitung, Rundschreiben, Schwarze Bretter), legte man in den 1990er Jahren den Fokus stärker auf das Engagement der Mitarbeiter. Erreicht werden sollte dies durch eine erhöhte Transparenz der Unternehmensprozesse und ein besseres Erklären interner Zusammenhänge (Buchholz, 2010).

In den letzten Jahren und vor allem seit Beginn der Corona-Krise im Jahr 2020 arbeitet die interne Kommunikation enger mit der Unternehmensführung zusammen,

um die Mitarbeiter an der Strategie des Unternehmens teilhaben zu lassen und die Motivation der Belegschaft aufrechtzuerhalten (Specht, 2020). Spätestens jetzt haben sich auch die Instrumente der internen Kommunikation grundlegend geändert und sich der anhaltenden Digitalisierung angepasst (Specht, 2020). Um Mitarbeiter schnell und umfassend zu informieren, reichen analoge und dadurch langsame Medien wie die gedruckte Mitarbeiterzeitung oder das Schwarze Brett nicht mehr aus (Specht, 2020; Jecker, 2020; Schwägerl, 2020; Wolf & Böhringer, 2020). Kanäle wie mobile Mitarbeiter-Apps oder Intranets können hier die hohe Geschwin-

digkeit des Informationsflusses besser abbilden. Dies zeigt sich insbesondere auch in diversen Branchenstudien: Laut einer Befragung interner Kommunikatoren im Jahr 2020 haben von ihnen bereits fast die Hälfte (42,6 Prozent) eine mobile App im Einsatz, über vier Fünftel (81,3 Prozent) halten sie sogar für ein wichtiges Instrument in der Zukunft (Dörfel et al., 2020). Die Zahlen für das Intranet sind sogar noch höher: **Während schon 59,6 Prozent der befragten internen Kommunikatoren ein Social Intranet für ihre Mitarbeiter anbieten, erachten auch hier 81 Prozent diesen Kanal als sehr wichtig oder eher wichtig in der Zukunft** (Dörfel et al., 2020). Die gedruckte Mitarbeiterzeitung hingegen wird nur noch von 32,5 Prozent genutzt, nur 24,7 Prozent ordnen ihr eine wichtige Rolle in der Zukunft zu (Dörfel et al., 2020). Fortschreitende Jahrzehnte erfordern somit nicht nur ein Umdenken in der Unterstützung der Unternehmensführung durch die interne Kommunikation und eine gewisse Gestaltung von Motivation, Identifikation und Integration, sondern auch eine Adaption vorhandener und neuer Kanäle an die jeweiligen Anforderungen (Specht, 2020).

Spagat zwischen „Hofberichterstattung“ und „Spiegel der Unternehmenskultur“

Die Rolle gedruckter als auch digitaler Mitarbeiterzeitungen wird seit ein paar Jahren besonders in Frage gestellt. Karin Bischl bezeichnet es als die Hauptaufgabe der Mitarbeiterzeitung, das eigene Unternehmen positiv darzustellen (Bischl, 2000). Dies geschieht durch eine kontinuierliche Übermittlung von Informationen über den Konzern an die Leserschaft, also an Mitarbeiter und Ehemalige sowie Verwandten- und Bekanntenkreise (Bischl, 2000). So wird durch Berichte über Veränderungen, Neuerungen und personelle Angelegen-

heiten fortwährend ein spezifisches Bild über das Unternehmen gezeichnet, sodass die Mitarbeiterzeitung auch als ein „Spiegel der Unternehmenskultur“ (Niederhauser, 1994, S. 121) angesehen werden kann (Specht, 2020). **Die Handhabung der Mitarbeiterzeitung als Spiegel ist allerdings für interne Kommunikatoren ein schmaler Grat: Obwohl die Zeitung als Medium der Belegschaft verstanden wird, indem sie die Interessen der Mitarbeiter verfolgen soll, kommen die abgebildeten Informationen in der Mitarbeiterzeitung häufig direkt von der Unternehmensleitung, die durch die abgedruckten Artikel ihre eigenen Interessen wahren möchten** (Bischl, 2000; Specht, 2020). Deswegen wird der Mitarbeiterzeitung vereinzelt „Manipulation und Persuasion, Hofberichterstattung und unglaubliche Realitätsvermittlung“ (Bischl, 2000, S. 18) vorgeworfen, wodurch die „Glaubwürdigkeit der internen Kommunikation im Allgemeinen von den Mitarbeitern in Frage gestellt werden kann“ (Specht, 2020, S. 26). Die vorliegende Studienlage zur Nutzung gedruckter Mitarbeiterzeitungen im Kontext der digitalen Transformation bestand aus fast ausschließlich quantitativer Forschung (Bahrt et al., 2019; Eicke, 2018; Huck-Sandhu & Spachmann, 2008; Jehle et al. 2019; Kiesenbauer et al. 2020; Rolke & Forthmann, 2014). Eine ausführliche Einschätzung und Bewertung der Mitarbeiterzeitung im Jahr 2020 durch interne Kommunikationsabteilungen und der Branche Kommunikation im Allgemeinen war demnach kaum vorhanden (Specht, 2020).

Empirische Methode

Um die Entwicklung der gedruckten Mitarbeiterzeitungen ganzheitlich zu betrachten, wurden im Rahmen der Masterarbeit **„Welche Funktion haben Printmedien**

in der internen Kommunikation? Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeitendenzeitungen im Kontext der digitalen Transformation von Tabea Specht elf interne Kommunikatoren und Branchenexperten auf Basis eines Leitfadens zu deren Einschätzung der gedruckten Mitarbeiterzeitung im Jahr 2020 befragt. Ziel war es, Erfahrungswissen im Umgang mit der Mitarbeiterzeitung zu generieren, um die Ergebnisse der quantitativen Studien besser zu bewerten. Die Interviews erfolgten ausschließlich per Telefon und wiesen eine Durchschnittslänge von etwa 40 Minuten auf (Specht, 2020). Anschließend an die Aufzeichnung, Transkription und Anonymisierung wurden die Interviews mittels der inhaltlichen Strukturierung nach Sabine Misoch (2015) sowie Jochen Gläser und Grit Laudel (2009) ausgewertet. Dazu wurde die computergestützte qualitative Daten- und Textanalyse-Software MAXQDA genutzt.

Berechtigung von Mitarbeiterzeitungen durch Kontextualisierung und Einprägsamkeit

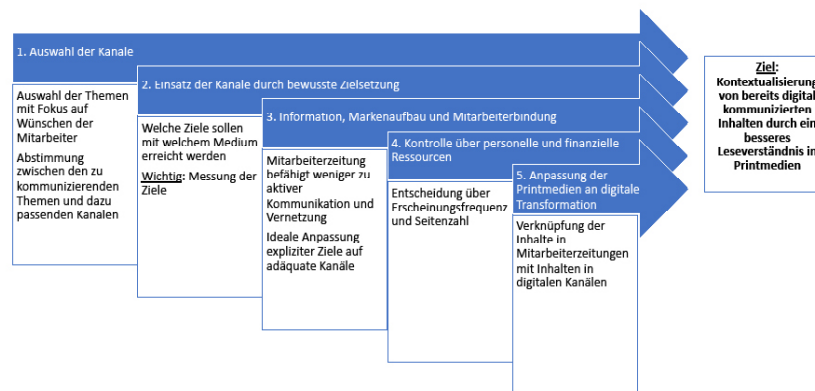
Die gedruckte Mitarbeiterzeitung ist kein Medium, um schnelle und aktuelle Nachrichten abzubilden. Durch die andauernde Digitalisierung werden Aspekte wie Geschwindigkeit und Aktualität in der internen Kommunikation immer wichtiger. Alle befragten Kommunikatoren bestätigten, dass die Mitarbeiterzeitung kein Medium für die schnellen Informationen ist. Um ihre mangelnde Aktualität auszugleichen muss sie Formate beinhalten, die kontextualisieren (Specht, 2020). Abgedruckte Artikel sollen laut einiger Interviewpartner keine neuen Informationen beinhalten, sondern bereits kommunizierte Informationen in ein neues Licht rücken. So wird dem Mitarbeiter geholfen, diese Inhalte zu verstehen und zu verinnerlichen. Dazu sagte

einer der Kommunikatoren: ***„Geschwindigkeit ist ganz sicher ein Thema [...], also das heißt, [man] hinkt eigentlich [mit einer gedruckten Mitarbeiterzeitung] immer hinterher. Deswegen müssen Formate auch kontextualisierend sein, da aktuelle Nachrichten nicht funktionieren“*** (Specht, 2020, S. 69).

Das stärkste Alleinstellungsmerkmal geht jedoch über die tatsächlichen Inhalte der Mitarbeiterzeitung hinaus (Specht, 2020). Durch das tiefe Lesen, welches durch keine Störung wie hereinkommende Nachrichten per Mail oder andere dienstliche Nachrichten unterbrochen wird (anders als bei digitalen Kommunikationsmitteln), vermuten die Experten eine bessere Einprägsamkeit der Texte. Dadurch entstehen eine intensivere Erlebnistiefe und eine gesteigerte Erinnerungsfähigkeit des Lesers (Specht, 2020). Kein anderes Medium der internen Kommunikation kann dem Mitarbeiter solche umfangreichen und ausgiebig recherchierten Texte liefern, die er ohne eine funktionierende Technik (z.B. stabile Internet- oder VPN-Verbindung, Strom, etc.) konsumieren kann (Specht, 2020).

Handlungsempfehlungen für gedruckte Mitarbeiterzeitungen

Trotz der anhaltenden Digitalisierung und der Notwendigkeit schnellerer Kommunikationsmittel hat die gedruckte Mitarbeiterzeitung nach Sichtung aller Experteninterviews ihre Berechtigung in der internen Kommunikation nicht verloren. Zentral ist jedoch, dass interne Kommunikatoren mit der Zeitung nicht mehr die gleichen Ziele verfolgen müssen, die noch vor einigen Jahren mit dem Magazin erreicht werden sollten. ***Stattdessen sollten sich Kommunikatoren in Mitarbeiterzeitungen auf „die längeren Texte konzentrieren, die Hintergründe geben, die Komplexität reduzieren und Zusammen-***



hänge aufzeichnen" (Specht, 2020, S. 74).

Generell müssen interne Kommunikatoren den Einsatz der Mitarbeiterzeitung grundlegend überdenken und an ihre jeweilige Kommunikationsstrategie anpassen. Dazu wurde im Rahmen der dem Aufsatz zugrunde liegenden Masterarbeit ein Modell entwickelt, welches die Handlungsempfehlungen für die gedruckte Mitarbeiterzeitung in internen Kommunikationsabteilungen darstellt (Specht, 2020). Nachdem sich die Kommunikationsabteilung über die Inhalte der Mitarbeiterzeitung klar geworden ist, stellt sich die Frage, ob die gewünschten Inhalte tatsächlich zu dem gedruckten Medium passen. Sowohl die Inhalte als auch die daraufhin ausgewählten Kanäle sollten aufgrund der zuvor gesteckten allgemeinen Ziele der internen Kommunikation entstehen. Dazu müssen interne Kommunikatoren sich bewusst machen, welche Ziele der internen Kommunikation tatsächlich mit der Mitarbeiterzeitung erreicht werden sollen und v.a. welche Ziele wirklich realistisch sind (Specht, 2020). **Ziele, die mit der gedruckten Mitarbeiterzeitung erfüllt werden können, sind „das Informie-**

ren aller Mitarbeiter, das Herstellen einer internen Marke und die Förderung von Identifikation und Mitarbeiterbindung" (Specht, 2020, S.79).

Neben der Frage nach den zu den gesetzten Zielen passenden Inhalten und Formaten muss intern überlegt werden, welche Ressourcen (finanziell und personell) bei der Erstellung einer Mitarbeiterzeitung zur Verfügung stehen und wie interne Kommunikatoren diese optimal einsetzen.

Zusammenfassend stehen der internen Kommunikation durch die Digitalisierung heutzutage mehr Möglichkeiten zur Verfügung, was nicht automatisch heißt, dass traditionelle Kanäle wie die gedruckte Mitarbeiterzeitung abgeschafft oder in das Digitale transformiert werden müssen (Specht, 2020).

Jörg Pfannenber (2020) erklärt, dass die digitale Transformation automatisch Unsicherheiten in der Belegschaft mit sich bringt, die ihr von der internen Kommunikation genommen werden müssen. Genau dabei kann eine gedruckte Mitarbeiterzeitung besser als jedes andere Medium helfen, da in den Zeitungen komplexe Inhalte durch gedruckte Texte leichter verständlich sind. Dadurch befas-

sen sich die Mitarbeiter länger mit einer bestimmten Problematik, als es bei ausschließlich digitalen Kommunikationsplattformen der Fall wäre (Mangen et al., 2013; Pfannenber, 2020; Spitzer, 2015). Solange der gedruckten Mitarbeiterzeitung in einem Unternehmen genug Aufmerksamkeit von Seiten der Mitarbeiter zuteil wird,

kann die Unternehmenskommunikation ins Zentrum der strategischen Überlegungen rücken. Dadurch kann sie die digitale Transformation einfach kommunizieren und für ein Verständnis des Mitarbeiters für den Wandel im Unternehmen sorgen (Pleil & Helferich, 2020; Zerfaß, 2004).

Literaturverzeichnis

Bahrt, P., Böhm, D. & Dobson, L. (2019). Trendmonitor Interne Kommunikation 2019. Berlin, Chemnitz: School for Communication and Management, Staffbase GmbH.

Bahrt, P., Jehle, J., Mensching, Y., Nagl, J. & Theisen, S. (2017). Die Zukunft der Mitarbeiterzeitschrift 2017. Berlin, Köln.

Bischi, K. (2000). Die Mitarbeiterzeitung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Buchholz, U. (2010). Interne Unternehmenskommunikation im Wandel der Zeit: Ihre Entwicklung und ihre Modelle als Instrument der Unternehmensführung. In: G. Bentele, G. Schönborn & M. Piwinger (Hrsg.): Kommunikationsmanagement. München: Luchterhand. https://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/deliver/index/docId/259/file/Interne_Kommunikation_im_Wandel.pdf [Abgerufen am: 3.April.2020]

Buchholz, U. & Knorre, S. (2012). Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Berlin, Heidel-

berg: Springer-Verlag.

Dörfel, L., Wolf, F. & Rossi, C. (2020). Internal Communications Monitor. Berlin, Chemnitz, Köln.

Eicke, K.-N. (2018). Interne Kommunikation und Digitalisierung. In: B. Kirf, K.-N. Eicke & S. Schömburg (Hrsg.): Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Huck-Sandhu, S. (2013). Orientierung von Mitarbeitern - ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: A. Zerfaß, L. Rademacher & S. Wehmeier (Hrsg.): Organisationskommunikation und Public Relations (S. 223–245). Wiesbaden: Springer VS.

Huck-Sandhu, S. & Spachmann, K. (2008). Leistungsfähigkeit interner Unternehmenskommunikation. Stuttgart: Universität Hohenheim, Fachgebiet Kommunikationswissenschaft und Journalistik.

Jecker, C. (2020). Transformation der Mitarbeiterzeitschrift. Wiesbaden: Springer Gabler.

Jehle, J., Kind, S., Leyens, T. & Ribbrock, M. (2019). Die Zukunft des Mitarbeitermagazins 2019. Berlin, Köln.

Kiesenbauer, J., Oertel, T. & Kuchenbecker, L. (2020). Studie interne Krisenkommunikation. Chemnitz: Staffbase GmbH.

Mangen, A., Walgermo, B. R. & Brøn-nick, K. (2013). Reading linear texts on paper versus computer screen. International journal of educational research, 58, 61–68.

Misoch, S. (2015). Qualitative Interviews. Berlin, München, Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Niederhauser, J. (1994). Personalzeitung und Unternehmenskommunikation. Zur innerbetrieblichen Kommunikation in einem nationalen Bahnunternehmen. In: T. Bungarten (Hrsg.): Kommunikationsprobleme in und von Unternehmungen. Wege zu ihrer Erkennung und Lösung (S. 120–139). Tostedt: Attikon.

Pfannenberger, J. (2020). Veränderungskommunikation im Corporate Change: Herausforderungen für die externe und interne Unternehmenskommunikation. In: A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1–17). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Pleil, T. & Helferich, P. S. (2020). Unternehmenskommunikation in der di-

gitalen Transformation. In: A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 1– 19). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Rolke, L. & Forthmann, J. (2014). Exzellenz in der Unternehmenskommunikation - Was die Kommunikationselite von den PR-Basisexperten unterscheidet. Mainz, Hamburg.

Schwägerl, C. (2020). Ubiquitäre Kommunikation und Kollaboration in Digitalen Arbeitsplätzen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Specht, T. (2020). Welche Funktion haben Printmedien in der internen Kommunikation? Eine Studie zu den veränderten Anforderungen an Mitarbeiterdenzeitungen im Kontext der digitalen Transformation, Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Spitzer, M. (2015). Buch oder E-book? Nervenheilkunde, 35(5), 319–325.
Stingel, S. (2002). Ziele der Mitarbeiterzeitung - Am Beispiel der Landesbank. Fachhochschule der Medien.

Wolf, F. & Böhringer, M. (2020). Mobile Kommunikationsmedien der Mitarbeiterkommunikation. In: S. Einwiller, S. Sackmann, A. Zerfaß (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation (S. 1-13). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zerfaß, A. (2004). Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.