

Zwischen „New Normal“ und „Back to Business“ -

Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen?

Von Judith Alpmann

Abstract

Der vorliegende Aufsatz beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen verändert. Hierfür wurden im Rahmen einer Masterarbeit zehn Leitfadenterviews mit ExpertInnen der internen Kommunikation geführt und diese anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Darauf aufbauend wurden theoretisch wie empirisch fundierte Handlungsempfehlungen entwickelt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass es im Verlauf der Pandemie zu Veränderungen der internen Kommunikation gekommen ist. Besonders auffallend waren der empfundene Bedeutungsgewinn der internen Kommunikation. Im „New Normal“ hat die Führungskommunikation an Relevanz gewonnen, während eine Kommunikation von internen BotschafterInnen kaum mehr stattfand. Des Weiteren war das „New Normal“ geprägt von Corona bezogenen Themen und – in den meisten Fällen – einer Abwechslung aus einer ernsten Tonalität und einer per-

sönlicheren Ansprache. Digitale Kommunikationskanäle haben zudem nochmals Aufwind erhalten. Hinsichtlich der Bezugsgruppen der internen Kommunikation ließen sich weniger deutliche Veränderungen im „New Normal“ wahrnehmen. Es wurden bei der Mehrzahl der Unternehmen weder spezifische Segmentierungskriterien angewendet noch war ein eindeutiger Professionalisierungsschub für die Führungskräftekommunikation auszumachen. Auch die Erreichbarkeit der Mitarbeitenden war nach wie vor herausfordernd. Auf Basis der Forschungserkenntnisse lässt sich somit festhalten, dass die Corona-Pandemie zu einem „New Normal“ der internen Kommunikation geführt hat. Die daraus resultierenden Potenziale, wie beispielsweise Möglichkeiten zur Kanalweiterentwicklung und zur Rollen- und Aufgabenausgestaltung der internen Kommunikation, sollten auf dem Weg „Back to Business“ gezielt gehoben werden.

Einleitung

Wir bewegen uns in eine neue Normalität – eine Normalität, die nicht kurz sein wird, sondern die längere Zeit anhalten wird“ (Scholz 2020). Mit diesen Worten begründete Vizekanzler Olaf Scholz in einer Pressekonferenz am 15. April 2020 die neu beschlossenen Corona-Regelun-

gen. Wendet man den Begriff der neuen Normalität auf die interne Kommunikation an, stehen interne KommunikationsmanagerInnen seit Beginn der Pandemie vor folgenden Fragen:

- Wie unterscheidet sich die „alte Normalität“, also der Status Quo vor der Pandemie, vom „New Normal“ der

internen Kommunikation?

- Soll dieses „New Normal“ auch Post-Corona erhalten bleiben?
- Und falls ja, welche Schritte sind notwendig, um das „New Normal“ zum „Normal“ zu transferieren?

Forschungsleitendes Erkenntnisinteresse und theoretisches Fundament

Diese drei bewusst offen formulierten Fragen deuten bereits den Schwerpunkt des vorliegenden Aufsatzes an und wurden in einer vorangegangenen Masterarbeit ausführlicher behandelt (Alpmann, 2021). Das forschungsleitende Erkenntnisinteresse bestand darin, zu analysieren, inwiefern die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen verändert. In Anlehnung an die Lasswell-Formel¹ wurden fünf Forschungsfragen konzipiert, die sich vertiefend mit dem Stellenwert der internen Kommunikation, der kommunikativen Befähigung von Mitarbeitenden und Führungskräften, den internen Themen und deren Tonalität, den internen Medien und Kanälen sowie den kommunikativen Bezugsgruppen beschäftigen. Der Aufsatz schließt mit einer Darstellung von Handlungsempfehlungen und einer Reflexion.

Relevanz und Forschungsstand

In einem ersten Schritt ist festzuhalten, dass die Fokussierung auf Veränderungen der internen Kommunikation kein neues Forschungsdesiderat darstellt. Bereits in den letzten Jahren haben sich verschiedene KommunikationswissenschaftlerInnen mit Veränderungsprozessen der internen Kommunikation auseinandergesetzt

¹ Die Lasswell-Formel wurde von Harold Dwight Lasswell entwickelt und lautet wie folgt: Wer sagt was in welchem Kanal zu wem mit welchem Effekt? (vgl. Lasswell 1948, zitiert nach Beck 2013, S. 182).

(z. B. Buchholz, 2019; Jecker, Albisser & Boenigk, 2019; Huck-Sandhu, 2016). Ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zu den bestehenden Publikationen ergibt sich demnach erst durch den Forschungszeitpunkt. Denn die Vermutung liegt nahe, dass die Corona-Pandemie nicht nur die Arbeitswelt, sondern auch die interne Kommunikation in Unternehmen verändert hat (Alpmann, 2021).

Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der fünf Forschungsfragen wurden zehn nichtstandardisierte Leitfadenterviews mit ExpertInnen der internen Kommunikation geführt. Aufgrund der explorativen Ausrichtung der Untersuchung wurde, wie in der Literatur empfohlen (z. B. Bogner, Littig & Menz, 2014), auf eine heterogene Größen- und Branchenverteilung der Stichprobe geachtet. Dieser Anspruch konnte durch einen Kriterienkatalog, der allgemeine, organisationale sowie personenbezogene Kriterien umfasste, eingelöst werden. Im Anschluss erfolgte die Auswertung der Interviews anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016).

Wesentliche Forschungsergebnisse

Forschungsfrage 1: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der Rolle und und des Stellenwertes der internen Kommunikation geführt?

Die Untersuchung konnte zeigen, dass die interviewten ExpertInnen der internen Kommunikation seit der Corona-Pandemie einen höheren Stellenwert attestieren und überzeugt sind, auch zukünftig über ausgeprägtere Einflusspotenziale zu verfügen. Somit verschaffte die Pandemie dem Tätigkeitsfeld der internen Kommunikation mehr unternehmensinterne Sichtbarkeit. Darüber hinaus können die stärkere Ein-

bindung der internen Kommunikation in Krisenstäbe und die damit einhergehende Vernetzung mit anderen Abteilungen als Zeichen dafür gedeutet werden, dass die interne Kommunikation ihrem in der Literatur skizzierten Idealbild einer beratenden, mitgestaltenden Funktion nähergekommen ist (z.B. Buchholz, 2019; Franke & Zerfuß, 2013)

Forschungsfrage 2: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der kommunikativen Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitenden geführt?

Die kommunikative Befähigung von Führungskräften (z.B. Mast, 2020; Hauer, 2016; Voß & Röttger, 2014) und Mitarbeitenden (z. B. Ninova-Solovykh & Einwiller, 2020; Buchholz, 2019) wird in der Literatur jeweils als zukunftssträchtiges Handlungsfeld der internen Kommunikation beschrieben. Während die CEO- und Führungskommunikation auch in der Pandemie als besonders wichtig erachtet wurde, ist die Einbindung von Mitarbeitenden als BotschafterInnen nur von einem der befragten Unternehmen praktiziert worden. Interessant an diesem Befund ist, dass die anderen Befragten dem BotschafterInnen-Konzept grundsätzlich offen gegenüberstehen, in der Pandemie aber bewusst eine One-Voice-Policy bzw. eine zentral gesteuerte Kommunikation gewählt haben. Eine „Neuverteilung der Kommunikator-Rollen im Unternehmen“ (Ninova-Solovykh & Einwiller 2020, S. 5), wie in der Literatur prognostiziert, fand somit in der Pandemie nicht statt. Einzig die CEO- und Führungskommunikation konnte profitieren und wird zunehmend als sinnvolle Ergänzung des internen Kommunikationsrepertoires eingeordnet.

Forschungsfrage 3: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der internen Themen, der Themenvermittlung und der Tonalität der internen Kommunikation geführt?

Die internen Themen wurden, wie erwartet, von der Corona-Pandemie dominiert. Infolgedessen bemerkten einige Unternehmen eine „Corona-Sättigung“, die sich u.a. dadurch zeigte, dass Mitarbeitende Corona-Informationen sukzessive weniger beachteten. Damit verbunden reifte bei einigen ExpertInnen die Erkenntnis, neben der Corona-Kommunikation andere Themen (z.B. Produkteinführungen/die Geschäftsentwicklung) nicht vernachlässigen zu dürfen. Richtet man den Blick stärker auf die kommunizierten Inhalte, fällt auf, dass es sich hierbei zum einen um Handlungsempfehlungen und -anweisungen handelte, die meist in einem bestimmenden, teils anordnenden Tonfall vermittelt wurden. Zum anderen wurde deutlich, dass sich Mitarbeitende nicht nur derart formale, sondern auch soziale Themen wünschen. An dieser Stelle lässt sich ein Umdenken erkennen, denn viele ExpertInnen erwähnten, sie hätten im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie eine persönlichere und emotionalere Tonalität gewählt. Dies könnte den in der Literatur genannten Trend hin zu einer dialogischeren, weniger top-down-ausgerichteten Kommunikation bestärken (z.B. Jecker, 2019; Buchholz & Knorre, 2017; Müller & Schulz, 2016; Huck-Sandhu, 2013). Auffallend war auch, dass einige Befragte kommunikative Schnelligkeit höher als eine ästhetische Präsentation bewerteten und vermuteten, dass interne und externe Kommunikation weiter verschmelzen werden.

Forschungsfrage 4: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der internen Medien und Kanäle geführt?

Die vorliegende Untersuchung verdeutlicht, dass sich im Bereich der internen Medien und Kanäle signifikante Änderungen ergeben haben. Besonders eindrücklich war der starke Rückgang der persönlichen Face-to-Face-Kommunikation und die gleichzeitige Bedeutungszunahme der digitalen Kommunikationswege. Abhängig vom Digitalisierungsstand vor der Pandemie waren die Auswirkungen für die einzelnen Unternehmen unterschiedlich intensiv. Wichtige Lerneffekte waren, dass sich weder der persönliche Austausch noch analoge Formate eins-zu-eins digital replizieren lassen. Daher sind interne KommunikationsmanagerInnen gefordert, neue Formate zu entwickeln. Letzteres wird durch eine gestiegene Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden und Führungskräfte, die mehrere GesprächspartnerInnen bemerkten, gefördert. Aus den Interviews lässt sich zudem ableiten, dass viele KommunikationsmanagerInnen die Pandemie als Digitalisierungsschub nutzten und von der Möglichkeit, neue Tools (z.B. Video-Konferenzplattformen) innerhalb kürzester Zeit einzuführen, Gebrauch machten. Die Dringlichkeit, Mitarbeitende erreichen zu müssen, scheint in vielen Fällen eine unternehmensinterne Offenheit gegenüber neuen Kommunikationsformen ausgelöst zu haben. Dieses „Trial-and-Error“-Prinzip hat das Potenzial, den Umgang und die Nutzung von Kommunikationskanälen langfristig zu verändern.

Forschungsfrage 5: Inwiefern hat die Corona-Pandemie zu Veränderungen der Kommunikation mit und der Segmentierung von internen Bezugsgruppe(n) geführt?

Die Masterarbeit zeigt auf, dass in manchen Unternehmen zwar das Bewusstsein für die Potenziale bezugsgruppenspezifischer Kommunikation gestiegen ist, die Mehrzahl der InterviewpartnerInnen aber, anders als in der Fachliteratur empfohlen (z.B. Buchholz 2016; Kiesenbauer & Keßler, 2017), kein ausgeprägtes Segmentierungsverfahren nutzten. Große Übereinstimmung zwischen Theorie und Praxis herrschte hingegen in einem anderen Punkt: Die meisten der befragten Unternehmen praktizierten die in der Literatur vorgeschlagene Unterscheidung in Führungskräfte und Mitarbeitende als kommunikative Bezugsgruppen (z.B. Stehle, 2016). Im Bereich der Führungskräftekommunikation ist aber noch Optimierungsbedarf zu erkennen. Die teils sehr unterschiedlichen Herangehensweisen lassen vermuten, dass es der internen Kommunikation in der Pandemie vielfach an übergreifenden Konzepten mangelte. Verbesserungspotenziale ergeben sich auch hinsichtlich der Erreichbarkeit der Mitarbeitenden, welche sich insbesondere im Non-Desk-Bereich und aufgrund von Kurzarbeit herausfordernd gestaltete. Bei einem Teil der ExpertInnen resultierte dies in der Erkenntnis, manche Mitarbeitenden – mit vertretbarem Aufwand – nur schwer oder gar nicht kommunikativ einbeziehen zu können.

Handlungsempfehlungen für interne KommunikationsmanagerInnen

Wie können die skizzierten Potenziale dieser Veränderungen eingelöst werden? Die entwickelten Handlungsempfehlungen sollen derlei strategisch-konzeptionelle Überlegungen unterstützen. Im Folgenden werden beispielhaft drei Empfehlungen vorgestellt.

Vom einsamen Mauerblümchen zur vernetzten Sparringspartnerin: (F.1, F.2)

Schluss mit Mauerblümchen! Seit der Pandemie ist die interne Kommunikation unternehmensintern deutlich besser vernetzt. Diese neuen Kontakte sollte sie nutzen, um andere Unternehmensmitglieder dabei zu unterstützen, bezugsgruppengerecht zu kommunizieren. Die damit verbundene Maxime lautet folglich: „Weniger Silodenken, mehr Wissen teilen“.

Zahlen, Daten, Fakten - Machen Sie Erfolge messbar: (F.1, F.3, F.4, F.5)

Die interne Kommunikation hat an Bedeutung gewonnen: Diese Einschätzung teilten alle ExpertInnen. Aber nur wenige konnten ihre Aussage auch mit Daten untermauern. Wenn die interne Kommunikation ihren hohen unternehmensinternen Stellenwert auch nach der Pandemie beibehalten will, wäre es wichtig zu wissen, welche Kommunikationsmaßnahmen besonders gut funktioniert haben und warum – ein Plädoyer für mehr Evaluation.

Schnelligkeit nicht um jeden Preis: (F.3)

Eine transparente, verständliche und verlässliche Kommunikation ist wichtig. Trotzdem sollte darauf geachtet werden, verifizierte Inhalte zu verbreiten. Wer oft revidieren muss, büßt auf die Dauer an Glaubwürdigkeit ein. Im schlimmsten Fall könnten Mitarbeitende die interne Kommunikation mit der Zeit nicht mehr als zuverlässige Informationsquelle wahrnehmen.

Back to Business: Implikationen für die Unternehmenspraxis

Wie unterscheidet sich die „alte Normalität“, also der Status Quo vor der Pandemie, vom „New Normal“ der internen Kommunikation?

Bezugnehmend auf die eingangs formulierten Fragen ist festzuhalten, dass sich insbesondere der Stellenwert der internen Kommunikation, die Rolle der Führungskommunikation, die internen Themen und deren Tonalität sowie die Nutzung interner Kanäle verändert haben.

Soll dieses „New Normal“ auch Post-Corona erhalten bleiben?

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse verdeutlichen, dass es zwischen den einzelnen Unternehmen große Unterschiede in der Ausgestaltung des „New Normals“ gab. Zudem werden bestimmte Veränderungen, z.B. hinsichtlich der Themensetzung, zwangsläufig nicht beibehalten werden können. Daher kann angezweifelt werden, ob es das eine „New Normal“ überhaupt gibt oder ob nicht jedes Unternehmen ein individuelles „New Normal“ aufweist.

Und falls ja, welche Schritte sind notwendig, um das „New Normal“ zum „Normal“ zu transferieren?

Diesem Gedankengang folgend muss unternehmensspezifisch überlegt werden, welche Entwicklungsmöglichkeiten für die interne Kommunikation bestehen. Die konzipierten Handlungsempfehlungen können hierbei als Inspiration dienen und interne KommunikationsmanagerInnen dabei unterstützen, jetzt die Weichen für das „Normal“ nach der Pandemie zu stellen, um dann mit neuen Erkenntnissen sagen zu können: „Back to Business“.

Literaturverzeichnis

Alpmann, J. (2021): Zwischen „New Normal“ und „Back to Business“ – Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen?. Unveröffentlichte Masterarbeit, Hochschule Osnabrück.

Beck, K. (2013): Lasswell-Formel. In Bentele, G., Brosius, H.-B. & Jarren, O. (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft (2. Auflage, S. 182). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>

Buchholz, U. (2016): Die Adressierung von Informationstypen zur Auflösung des Rezipientenparadoxons: Überlegungen zur Umsetzbarkeit am Ergebnis eines Feldversuchs. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 215-224

Buchholz, U. (2019): Interne Unternehmenskommunikation als Profession: Strukturen und Handlungsfelder. In: Einwiller, S., Sackmann, S.A. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1-16. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23390-7_2-1

Buchholz, U. & Knorre, S. (2017): Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16977-0>

Hauer, E.-M. (2016): Der Stellenwert der Führungskräftekommunikation in der Internen Unternehmenskommunikation. In: Nowak, R. & Roither, M. (Hrsg.), Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder. Wiesbaden: Springer

Fachmedien Wiesbaden. S. 109- 124.

Huck-Sandhu, S. (2013): Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: Zerfaß, A., Rademacher, L. & Wehmeier, S. (Hrsg.), Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 223-246.

Huck-Sandhu, S. (2016): Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1-22.

Jecker, C., Albisser, M. & Boenigk, M. (2019): Interne Kommunikation in der Schweiz - Status Quo und Trends. In: Jecker, C. (Hrsg.), Interne Kommunikation. Theoretische, empirische und praktische Perspektiven. Köln: Herbert von Halem Verlag. S. 51-73.

Jecker, C. (2019): Führungskräfte als interne Kommunikatoren: Experten mit kommunikativen Mitteln führen. In: Kels, P. & Kaudela-Baum, S. (Hrsg.), Experten führen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 369-390.

Kiesenbauer, J. & Keßler, S. (2017): Klasse statt Masse: Über die Entwicklung des Mitarbeiter-Segmentierungs-Modells der internen Unternehmenskommunikation. In: Hooffacker, G. & Wolf, C. (Hrsg.): Technische Innovationen - Medieninnovationen? Herausforderungen für Kommunikatoren, Konzepte und Nutzerforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 219-246.

Mast, C. (2020): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden (utb-studiebook, 8. überarbeitete Auflage). München, Stuttgart: UVK Verlag; UTB.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken (12. überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Pädagogik, 6. überarbeitete Auflage). Weinheim, Basel: Beltz. [Abgerufen unter: <http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25734-5>]

Müller, R. C. & Schulz, J. (2016): » Do not walk outside this area « – Menschenbilder der internen Kommunikation. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 71-84.

Ninova-Solovykh, N. & Einwiller, S. (2020): Mitarbeitende als Botschafter von Unternehmen. In: Einwiller, S., Sackmann, S.A. & Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23390-7_27-1. S. 1-24.

Scholz, O. (2020, 15. April): Mitschrift Pressekonferenz im Wortlaut. Pressekonferenz von Bundeskanzlerin Merkel, Bundesminister Scholz, Ministerpräsident Söder und dem Ersten Bürgermeister Tschentscher im Anschluss an das Gespräch mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder. 15.04.2020. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung. Verfügbar unter: <https://www.bundeskanzlerin.de/bkin-de/aktuelles/pressekonferenz-von-bundeskanzlerin-merkel-bundesminister-scholz-ministerpraesident-soeder-und-dem-ersten-buergermeister-tschentscher-im-anschluss-an-das-gespraech-mit-den-regierungschefinnen-und-regierungschefs-der-laender-1744310> [Abgerufen am 23. Februar 2021]

Stehle, H. (2016): Von Anweisung bis Orientierung – die wandelbare Rolle interner Kommunikation aus Sicht der funktionalen PR-Forschung und ein Systematisierungsvorschlag. In: Huck-Sandhu, S. (Hrsg.), Interne Kommunikation im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 53-70.

Voß, A. & Röttger, U. (2014): Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung. In: Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie - Management - Wertschöpfung (2. Ausgabe). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 1141-1160.

Zerfass, A. & Franke, N. (2013): Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2). <https://doi.org/10.1080/1553118X.2013.765438>. S. 118- 135.