

# Die Corona-Pandemie als Chance für die Neupositionierung der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken?

Von Judith Funke

## Abstract

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Einfluss der Corona-Pandemie auf die Interne Unternehmenskommunikation in Kliniken und deren interne Positionierung. Dafür wurden sechs Expert:inneninterviews mit Verantwortlichen der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken geführt, die anschließend durch eine qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Die Untersuchung zeigt, dass die Corona-Pandemie aufgrund ihrer Kriseneigenschaften eine Chance für die Bedeutung der Internen Unternehmenskommunikation in den befragten Kliniken darstellt. Dazu stellt

sich heraus, dass die Krise die hierarchische Einbindung, die finanziellen Ressourcen und die interne Akzeptanz der internen Kommunikationsverantwortlichen positiv beeinflusst. Auch wenn die Pandemie nicht auf alle Aspekte der internen Positionierung einwirkt, lässt sie sich als eine Chance für die Neupositionierung der Internen Unternehmenskommunikation identifizieren. Gerade mit ihrem Einfluss auf die interne Bedeutungswahrnehmung gelingt es der Krise, an einer wichtigen Stellschraube für die Verbesserung der internen Positionierung zu drehen.

## Einleitung

Eine Krise kann Chance und Bedrohung zugleich sein (Krystek & Lentz, 2014). Dies zeigte sich auch bei der Corona-Pandemie. Einer der Gewinner aus Sicht der Kommunikationswissenschaft: Die Interne Unternehmenskommunikation<sup>1</sup>. Laut einigen Wissenschaftler:innen beschleunigte die Pandemie durch die neuen Herausforderungen den Wandlungsprozess der

Unternehmensfunktion und hob deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg hervor (u.a. Funke, 2021; Alpmann, 2021; Freiburghaus et al., 2020; SCM et al., 2020). Vor dem Hintergrund ihrer schlechten internen Position in den vergangenen Jahren und der Erkenntnis, dass die interne Positionierung durch die Erkennung des Wertschöpfungsbeitrages gesteigert werden kann, ergibt sich aus der genannten Entwicklung die Frage, ob und inwiefern eine Chance für die Neupositionierung der Internen Unternehmenskommunikation besteht (Schick, 2014; Führmann & Schmidbauer, 2011; Volk & Zerfaß, 2020).

<sup>1</sup> Mit der Schreibweise „Interne Unternehmenskommunikation“ ist die Organisationseinheit bzw. sind die Funktionsträger:innen gemeint, die die interne Unternehmenskommunikation aus Sicht der Unternehmensführung verantworten.

Die vorliegende Studie nimmt sich dieser Fragestellung an und stellt dabei die Kliniken als Organisationen in den Fokus, da diese in der Corona-Pandemie besonders gefordert waren (vgl. Stöhr, 2021). Dazu kommt, dass insbesondere in Kliniken die Interne Unternehmenskommunikation meist im Schatten der Externen steht (Zielmann, 2008). Ziel ist es somit, die Interne Unternehmenskommunikation in Kliniken während der Corona-Pandemie zu untersuchen, um herauszufinden, welcher Einfluss auf die interne Positionierung der Organisationseinheit besteht. Folgende übergeordnete Forschungsfrage wurde dafür untersucht:

**„Hat die Corona-Pandemie als Krise einen Einfluss auf die interne Positionierung der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken?“**

### **Die besondere Bedeutung der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken**

Das Personal hat in Kliniken einen besonderen Stellenwert. Zum einen benötigen die Organisationen für die Patient:innenversorgung einen hohen Beschäftigungsstand und zum anderen sind die Mitarbeitenden aufgrund der Art der Leistungserstellung maßgeblich für die Leistungsqualität sowie die Zufriedenheit und Wahrnehmung der Patient:innen verantwortlich (Löber, 2012; Oppel & Schreyögg, 2017; Siller, 2019; Hoppe, 2015; Lüthy & Buchmann, 2009). Mit ihrer Zielgruppe *Mitarbeitende* kommt der Interne Unternehmenskommunikation in Kliniken somit eine besondere Bedeutung zu. Auch die Krankenhausstrukturen und die Multipersonalität machen die zentrale Aufgabe der Internen Unternehmenskommunikation, „das Management von Informations- und Kommunikationsprozessen zwischen einer Organisation und ihren internen Bezugsgruppen“ (Huck-Sandhu, 2021, S. 122), noch notwendiger (Fiedler

et al., 2019; Löber, 2012; Schütz, 2016; Schlote, 2019).

### **Interne Positionierung: Die interne Stellung der Internen Unternehmenskommunikation**

Vor dem Hintergrund der besonderen Bedeutung der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken stellt sich nun die Frage, inwiefern diese mit ihrer internen Stellung übereinstimmt. Um dies herauszufinden, wird das Konstrukt der *interne Positionierung* hinzugezogen. Unter interner Positionierung versteht die Studie *die Einordnung der Kommunikationsverantwortlichen im eigenen Unternehmen, indem Leistungen und Qualitäten der Kommunikationsabteilung gegenüber der Geschäftsführung und anderen Abteilungen herausgestellt und begründet werden* (Zerfaß & Volk, 2020<sup>2</sup>). Die optimale interne Positionierung wurde erstmalig im Rahmen der Exzellenz-Studie untersucht, bei der unter anderem verschiedene Faktoren identifiziert wurden, die aufzeigen, welcher Einfluss und welche Leistung der Kommunikationsfunktion für die Erbringung optimaler Kommunikationsarbeit notwendig sind (ebd.; Grunig et al., 2002). Die interne Positionierung bezieht sich dabei vorrangig auf die Faktoren, die sich mit dem benötigten Einfluss der Abteilung im Unternehmen beschäftigen und lässt die Leistungsperspektive der Exzellenz-Studie außer Acht (Zerfaß et al., 2021; Verčič & Zerfass, 2016, zitiert nach Wiesenberg et al., 2020). Demnach können „eine Verortung als zentrale Managementfunktion, die Anerkennung von Seiten der Unternehmensleitung, der Einbezug in strategische Entscheidungen und die Ausstattung mit entsprechenden Ressourcen“ (Volk & Zerfaß, 2020, S. 18) als idealtypische interne Positionierung identifiziert werden.

<sup>2</sup> in Anlehnung an Bruhn und Ahlers (2004)

In Anlehnung an Bruhn und Ahlers (2004, S. 72f.) lassen sich daraus vier Dimensionen ableiten, die die Basis für die anschließende Untersuchung bilden:

- **Hierarchie:** hierarchische Einbindung und Verortung der Kommunikationsfunktion
- **Akzeptanz:** Ansehen der Kommunikationsfunktion im Unternehmen und Vertrauensverhältnis zur Unternehmensleitung
- **Strategiebezug:** Einbindung in Strategieprozesse und strategische Bedeutung der Kommunikationsfunktion für den Unternehmenserfolg
- **Ressourcen:** Ressourcenzuteilung der Kommunikationsfunktion in Form von Personal, Budgets und Räumlichkeiten

Ausgehend von dieser Definition und der Bedeutung für den Krankenhauserfolg, stellt sich die interne Positionierung der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken als mangelhaft heraus. Die Ergebnisse aus der Literaturrecherche zeigen, dass die Unternehmensfunktion in diesen Organisationen von geringen personellen Ressourcen, fehlender Einbindung in Strategieprozesse und einer geringfügigen internen Anerkennung geprägt ist (Schneckenleitner, 2019; Hoffmann, 2016, zitiert nach Lüthy & Ehret, 2014; Brandstädter, 2016). **Um „im internen Wettbewerb um Ressourcen und Einfluss im Unternehmen“ (Volk & Zerfaß, 2020, S. 1) dennoch bestehen und eine ihrer Bedeutung entsprechende Kommunikationsleistung erbringen zu können, bedarf es einer stärkeren Auseinandersetzung mit ihrer internen Positionierung (Bruhn & Ahlers, 2004; Bruhn & Ahlers, 2007).** Ob die Corona-Pandemie dazu einen Beitrag leisten kann und somit eine Chance für eine mögliche Neupositionierung der Internen Unterneh-

menskommunikation in Kliniken bietet, untersucht die vorliegende Studie.

### Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden qualitative Expert:inneninterviews mit sechs internen Kommunikationsverantwortlichen aus deutschen Kliniken geführt. Grund dafür waren unter anderem die diversen Forschungslücken im Forschungsfeld sowie die oben dargelegte Zielsetzung der Studie. Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden mit vier Teilbereichen konzipiert, der jeweils die Arbeit und die interne Positionierung der Internen Unternehmenskommunikation vor sowie während der Pandemie abgefragt hat. Für die anschließende Analyse wurden auf der Basis von Tonaufnahmen Transkripte angefertigt, die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2015) ausgewertet wurden. Das dazugehörige Kategoriensystem bestand vorrangig aus deduktiven Kategorien, die auf der Basis des theoretischen Rahmens entstanden.

### Ergebnisse

Die Untersuchung zeigt, dass die Corona-Pandemie die Interne Unternehmenskommunikation aufgrund ihrer Kriseneigenschaften vor neue Herausforderungen gestellt hat. Dies führte dazu, dass ihrer Leistung eine neue Notwendigkeit und damit auch eine höhere Bedeutung zugewiesen wurde. Die Corona-Pandemie lässt sich demnach als Chance für die Bedeutung der Internen Unternehmenskommunikation in den befragten Kliniken herausstellen, womit die Ausgangsbasis für einen möglichen positiven Einfluss auf die interne Positionierung als erfüllt gilt. Bezüglich der internen Positionierung konnte beobachtet werden, dass die Krise die Dimensionen Hierarchie, Ressourcen und Akzeptanz positiv beeinflusst hat:

**Hierarchie:** Aus den Expert:inneninter-

views geht hervor, dass sich die Interne Unternehmenskommunikation in den meisten befragten Kliniken während der Corona-Pandemie als klarer Partner der Geschäftsleitung und des Krisenstabs positioniert. Damit zeichnet sich die Nähe und Beziehung zum Top-Management und der dominanten Koalition ab, die in der Literatur als Exzellenz-Faktor und damit als Zeichen einer idealtypischen internen Positionierung gilt (Grunig, 2006; Verčič & Zerfass, 2016, zitiert nach Wiesenberg et al., 2020). In Bezug auf die hierarchische Verortung können keine Veränderungen festgestellt werden, sodass die Interne Unternehmenskommunikation in den befragten Kliniken genau wie vor der Pandemie Teil der Abteilung Unternehmenskommunikation ist. Mit Blick auf die Empfehlungen der Kommunikationswissenschaft lässt sich dies allerdings als angemessen betrachten (Sikor-Petz, 2016; Buchholz, 2021).

**Ressourcen:** Auch vermehrte Freiheiten über die Budgets der Internen Unternehmenskommunikation stehen den meisten befragten Personen aufgrund der Herausforderungen der Corona-Pandemie zur Verfügung. Ein Einfluss auf die personellen Ressourcen besteht nicht, was sich gerade vor dem Hintergrund der hohen Anforderungen der Krise als problematisch erweist. In Bezug auf die Zufriedenheit überrascht es daher wenig, dass die befragten Personen sich eher zufrieden mit den Budgets als mit den personellen Ressourcen zeigten.

**Akzeptanz:** Die Expert:innen berichteten außerdem davon, dass ihre Arbeit und Expertise während der Corona-Pandemie stärker akzeptiert, anerkannt und nachgefragt wird, sodass sie eine höhere Wertschätzung ihrer Tätigkeit wahrnehmen. Vor allem der Zuwachs an interner Sichtbarkeit und Notwendigkeit ihrer Leistungen sei hierfür der Grund.

In Bezug auf die Dimension **Strategiebezug** lassen sich keine Veränderungen beobachten. Die Mehrheit der Expert:innen positioniert sich auch während der Pandemie als Entscheidungsdurchsetzer:innen und -übermittler:innen. Nur in Einzelfällen besteht eine Einbindung in strategische Entscheidungsprozesse.

Auffällig ist, dass strukturelle Bedingungen und das Selbstverständnis der befragten Personen die Voraussetzungen dafür waren, dass die Expert:innen den genannten Einfluss wahrnahmen oder nicht wahrnahmen. Inwiefern dies relevante Einflussfaktoren der internen Positionierung der Internen Unternehmenskommunikation in Kliniken sind, müsste in einer größer angelegten Untersuchung überprüft werden.

### Fazit

Die Untersuchung verdeutlicht, dass die Corona-Pandemie die interne Akzeptanz, die hierarchische Einbindung und die finanziellen Ressourcen der Internen Unternehmenskommunikation in den befragten Kliniken positiv beeinflusst. Ein Einfluss auf andere Aspekte der internen Positionierung konnte anhand der Ergebnisse nicht beobachtet werden. Bietet die Corona-Pandemie dennoch eine Chance für die Neupositionierung der Internen Unternehmenskommunikation? Gerade mit ihrem Einfluss auf die interne Akzeptanz und die interne Bedeutungswahrnehmung gelingt es der Krise, an einer wichtigen Stellenschraube für die Verbesserung der internen Positionierung zu drehen (Volk & Zerfass, 2020). Es liegt somit nahe, dass sich die Interne Unternehmenskommunikation, wie es die Kommunikationswissenschaft beobachtet (u.a. Staffbase, 2021; Alpmann, 2021), auch in Kliniken zukünftig zu einer immer wichtiger werdenden Funktion entwickelt und somit die eigene interne Positionierung stetig verbessern kann.

## Literaturverzeichnis

- Alpmann, J.** (2021). Zwischen „New Normal“ und „Back to Business“ – Verändert die Corona-Pandemie die interne Kommunikation in Unternehmen? Unveröffentlichte Masterarbeit. Hochschule Osnabrück
- Brandstädter, M.** (2016). Menschen als Medium. In M. Brandstädter, S. Grootz & T.W. Ullrich (Hrsg.). Interne Kommunikation im Krankenhaus. Gelungene Interaktion zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Springer-Verlag, S. 68 – 72
- Bruhn, M. & Ahlers, G.** (2004). Der Streit um die Vormachtstellung von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation – Eine unendliche Geschichte? Marketing ZFP, 26 (1), S. 71 – 80
- Bruhn, M. & Ahlers, G.** (2007). Organisation der Kommunikationsfunktion: Teamarbeit als Erfolgsfaktor. In M. Piwinger & A. Zerfaß (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. Gabler, S. 661 – 676
- Buchholz, U.** (2021). Interne Unternehmenskommunikation als Profession: Strukturen und Handlungsfelder. In S. Einwiller, S.A. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Springer Gabler, S. 27 – 42
- Fiedler, M., Siller, H. & Stierle, J.** (2019). Einleitung: Das Krankenhaus als besonderer Dienstleister. In J. Stierle, H. Siller, M. Fiedler & S. Ortner (Hrsg.). Handbuch Strategisches Krankenhausmanagement. Springer Gabler, S.1 –16
- Freiburghaus, N., Held, M., Rast, M. & Siegrist, P.** (2020). Schlussbetrachtung. In K. Krämer, & A. 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. ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, S. 25
- Führmann, U. & Schmidbauer, K.** (2011). Wie kommt System in die interne Kommunikation. Ein Wegweiser für die Praxis. (2. Auflage). Talpa-Verlag
- Funke, J.** (2021). Die Bedeutung der Internen Unternehmenskommunikation in Krisen. Eine Betrachtung der besonderen Rolle und des Wertbeitrags der Internen Unternehmenskommunikation in Zeiten von Krisen. Unveröffentlichtes wissenschaftliches Projekt. Hochschule Osnabrück
- Grunig, J. E.** (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. Journal of Public Relations Research, 18 (2), S. 151–176
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M.** (2002). Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Coun-

tries. Lawrence Erlbaum Associates

**Hoffmann, S.** (2016). Markenbildung im Krankenhaus. Kohlhammer

**Hoppe, A.** (2015). Anforderungen an Leadership und organisatorischen Wandel aus der Perspektive der Organisationspsychologie. In W. Zapp (Hrsg.). Krankenhausmanagement. Organisatorischer Wandel und Leadership. Kohlhammer, S. 59 – 66

**Huck-Sandhu, S.** (2021). Mitarbeiterkommunikation aus Sicht der PR-Forschung. In S. Einwiller, S.A. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Springer Gabler, S. 117 – 134

**Krystek, U. & Lentz, M.** (2014). Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In A. Thießen (Hrsg.). Handbuch Krisenmanagement. 2.Auflage. Springer VS, S. 31 – 54

**Löber, N.** (2012). Fehler und Fehlerkultur im Krankenhaus. Eine theoretisch-konzeptionelle Betrachtung. Gabler Verlag

**Lüthy, A. & Buchmann, U.** (2009). Marketing als Strategie im Krankenhaus Patienten- und Kundenorientierung erfolgreich umsetzen. Kohlhammer

**Lüthy, A. & Ehret, T.** (2014). Krankenhäuser als attraktive Arbeitgeber. Mitarbeiterkultur erfolgreich entwickeln. Kohlhammer

**Mayring, P.** (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (12. Auflage). Beltz Verlag

**Oppel, E. M. & Schreyögg, J.** (2017). Krankenhausstandort Deutschland im Um-

bruch: Implikationen für das Personalmanagement. In J. Pröbß & M. van Loo (Hrsg.). Attraktiver Arbeitgeber Krankenhaus. Employer Branding – Personalgewinnung – Mitarbeiterbindung. MWV, S. 3 – 14

**Schick, S.** (2014). Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. (5. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag

**Schlote, I.** (2019). Kommunikation im Krankenhaus revisited. In C. Linke & I. Schlote (Hrsg.). Soziales Medienhandeln. Integrative Perspektiven auf den Wandel mediatisierter interpersonaler Kommunikation. Springer VS, S. 133 – 144

**Schneckenleitner, P.** (2019). Reputationskommunikation. Aktuelle Herausforderungen für Krankenhäuser. In J. Stierle, H. Siller, M. Fiedler & S. Ortner (Hrsg.). Handbuch Strategisches Krankenhausmanagement. Springer Gabler, S. 449 – 480

**School of Communication and Management (SCM), Kammann Rossi GmbH & Staffbase GmbH** (2020). Internal Communications Monitor 2020. <https://internal-kommunikation.net/internal-communications-monitor-2020/>

**Schütz, A.** (2016). Leadership und Führung. Systemisch-Lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus. Kohlhammer

**Siller, H.** (2019): Der Krankenhausmanager als Verwalter und als Unternehmer. In J. Stierle, H. Siller, M. Fiedler & S. Ortner (Hrsg.). Handbuch Strategisches Krankenhausmanagement. Springer Gabler, S. 97 – 132

**Sikor-Petz, S. (2016). Berufsbild Interne KommunikationsmanagerIn.** Anforder-

derungen und Rahmenbedingungen in Österreichs TOP 500 Unternehmen. In R. Nowak & M. Roither (Hrsg.). *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder*. Springer VS, S. 39 – 47

**Staffbase** (2021). *Interne Kommunikation verbessern – die 13 wichtigsten Fragen und Antworten*. <https://staffbase.com/blog-de/interne-kommunikation-verbessern/>

**Stöhr, M.** (2021). *Wandel der Arbeit im Krankenhaus infolge der COVID-19-Pandemie. Zum Umgang von Pflegekräften mit der Arbeit unter Schutzmaßnahmen*. Masterarbeit. Technische Universität München

**Volk, S. C. & Zerfaß, A.** (2020). *Positionierung von Kommunikationsabteilungen und Kommunikatoren: Leistungsbeitrag, Rollen und Selbstverständnis*. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.).

*Handbuch Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler

**Wiesenberg, M., Tench, R. & Verčič, D.** (2020). *Exzellenz von Kommunikationsabteilungen: Grundlagen und empirische Ergebnisse*. In A. Zerfaß, M. Piwinger & U. Röttger (Hrsg.). *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Springer Gabler

**Zerfaß, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D. & Moreno, Á.** (2021). *European Communication Monitor 2021. Comtech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD

**Zielmann, S.** (2008). *Das Intranet als Medium des internen Kommunikationsmanagements im Krankenhaus*. In C. Thimm, & S. Wehmeier (Hrsg.). *Organisationskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie*. Peter Lang, S. 249 – 269