



HSW -> HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT LUZERN

IWK -> INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSKOMMUNIKATION

Forschungsprojekt „Interne Kommunikation in der Schweiz: Status quo und Potentiale“  
**Forschungsergebnisse**

28. Januar 2005

Iris Isenschmid, Projektleitung  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
T: 041-228-99-54  
F: 041-228-99-51  
E: iisensch@hsw.fhz.ch

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>3</b>
1.1	Hintergrund.....	3
1.2	Aktualität .....	4
1.3	Zielsetzung.....	4
1.4	Forschungsfragen.....	5
<b>2</b>	<b>Forschungskontext .....</b>	<b>6</b>
2.1	Interne Kommunikation: Definition und Status Quo.....	6
2.2	Delphi Studie der FEIEA.....	6
2.3	Organisation der internen Kommunikation .....	7
2.4	Instrumente der internen Kommunikation .....	8
<b>3</b>	<b>Methoden und Untersuchung.....</b>	<b>9</b>
3.1	Auswahlverfahren.....	9
3.2	Schriftliche Erhebung .....	9
3.3	Online-Erhebung.....	9
<b>4</b>	<b>Resultate und Auswertung .....</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>21</b>
	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>22</b>

---

# 1 Ausgangslage

## 1.1 Hintergrund

Interne Kommunikation ist zu einer der wesentlichen Aufgaben der Unternehmensführung geworden. Jedoch kämpft sie – wie die meisten Disziplinen der Unternehmenskommunikation – mit der Kritik, nicht monetär belegbar zu sein und keinen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben.

Zur Unternehmenskommunikation gehört die Auseinandersetzung mit internen und externen Bezugsgruppen. Viele Forschungen beschäftigten sich bisher mit externer Kommunikation, wenige nur mit interner.

Dass Mitarbeitende das wichtigste Kapital des Unternehmens sind, ist heute ein Allgemeinplatz: „Am Abend verlassen 80% unseres Kapitals das Unternehmen. Wir haben dafür zu sorgen, dass es morgens wiederkommt.“<sup>1</sup> Unternehmen, die in zunehmend vernetzten und beschleunigten Märkten Schritt halten wollen, werden in immer höherem Mass von den Mitarbeitenden – ihrem Wissenskapital – bestimmt. Wo Veränderungsprozesse immer schneller ablaufen, und neue Managementkonzepte eingesetzt werden, bekommt der Dialog mit den Mitarbeitenden eine gesteigerte Bedeutung. Information ist der ausschlaggebende Faktor für die Einbeziehung und Motivation der Mitarbeiter. Die Kommunikation nach innen trägt auch wesentlich zur Effizienz der Mitarbeiter bei. Mitarbeiter, welche die eingeschlagene Richtung des Unternehmens kennen, können ihre Arbeit in dieselbe Richtung lenken und nach gleichen strategischen Bedingungen vorgehen.

Gleichzeitig prägt die rasante Entwicklung und Integration der Informationstechnologien im unternehmerischen Alltag jegliche institutionelle Kommunikation. Neue Formen für die Ansprache, Gestaltung und Führung einer Kommunikationsbeziehung – egal ob mit internen oder externen Anspruchsgruppen – treten in Erscheinung.

Elektronische Kommunikationsinstrumente wie E-Mail, Online Newsletter und Intranet öffnen neue Wege. Es ist anzunehmen, dass die zusätzlichen Möglichkeiten an Kommunikationsmitteln auf die Potentiale und den Nutzen der internen Kommunikation einwirken.

Die herkömmlichen Instrumente wie die Mitarbeiterpublikationen waren bislang der wichtigste Teil der Internen Kommunikation. Das Leitmedium „Print-Publikation“ schien die einfachste und gebräuchlichste Methode zu sein, um mit den Mitarbeitern in Kontakt treten zu können und den gewünschten Effekt zu erzielen. Die Mitarbeiterzeitschrift wird hauptsächlich eingesetzt, um längerfristige Unternehmensziele und Massnahmen zu kommunizieren. Sie hat Informations-, Orientierungs- und Motivationsfunktion.

Inzwischen entscheidet der richtige Mix der Informations- und Kommunikationsmedien über den Erfolg der Internen Kommunikation. Cross Media ist mehr als nur ein Stichwort und entwickelt sich zur neuen innerbetrieblichen Kommunikationsaufgabe.

---

<sup>1</sup> Dr. Rolf Kunkel, ehem. Mitglied der Geschäftsleitung von Siemens Nixdorf. In: Nicola Sauvart: Professionelle Online PR, S. 113.

---

## 1.2 Aktualität

Interne Kommunikation ist eine junge Disziplin, die sich zunehmend als Spezialgebiet innerhalb der strategischen Unternehmenskommunikation ausdifferenziert und etabliert. Diverse Forschungen<sup>2</sup> beschäftigten sich bisher mit externer Kommunikation oder dem Bereich des Human Resource Managements. An der Schnittstelle dieser beiden Disziplinen fehlen jedoch spezifische Studien zur bestmöglichen Organisation und Umsetzung der Internen Kommunikation.

Die Sensibilisierung auf die Eigenheiten der strategischen Kommunikation mit internen Bezugsgruppen, resp. die Bedeutung der Internal Relations ist auch in der wachsenden Zahl an Forschungsarbeiten zu erkennen: Diverse Diplom- und Lizentiatsarbeiten und einige Doktorarbeiten wurden bereits diesem Thema gewidmet. Die in diesen Arbeiten gewonnen Erkenntnisse fliessen in die vorliegende Forschung mit ein.

## 1.3 Zielsetzung

Die ungelöste Frage der Internen Kommunikation ist einerseits organisatorischer Art – wie muss interne Kommunikation an der Schnittstelle zwischen Human Resource Management und Unternehmenskommunikation organisiert werden? Wo ist sie idealerweise angegliedert, um effizient und effektiv zum Unternehmenserfolg beizutragen – und andererseits inhaltlicher Art – welche und wie viel Informationen benötigen die Mitarbeitenden aus welchem Grund? Über welche Instrumente und Kanäle werden diese idealerweise verteilt?

Das vorliegende Projekt konzentriert sich auf den Forschungskomplex „Organisation der Internen Kommunikation“ und zielt darauf ab, die Organisation der Internen Kommunikation in der Schweiz sowie die von dieser Kommunikationsorganisation geplanten, konzipierten und produzierten Instrumente und deren Verwendung festzuhalten, insbesondere in den folgenden Punkten:

- die Relevanz der Internen Kommunikation für Schweizer Unternehmen
- die Etablierung der Internen Kommunikation
- die Organisation der Internen Kommunikation
- die Aufgaben und deren Umsetzung
- die relevanten und am häufigsten verwendeten Instrumente
- die Entwicklung der Instrumente im Rahmen der Technologieentwicklung

---

<sup>2</sup> Aktuelle Studien, die den Stand der Forschung repräsentieren, sind z.B.:

1) Delphi Study 2002 (Uni Salzburg, FEIEA): Untersuchung von grundlegenden Gemeinsamkeiten, resp. Differenzierung und der Eigenheiten der Internen Kommunikation („group norm“) in Europa (ohne CH), um den Status Quo zu erfassen und (durch Projektion des Expertenwissens) zukünftige Trends zu extrapolieren.  
2) Dissertationsprojekt 2000 (Meier, P.): Bedeutung der Internen Kommunikation anhand der Analyse des aktuellen Standes der Internen Kommunikation, Experteninterviews und Textanalysen (CH).  
3) Corporate Publishing in der Schweiz 2002 (IPMZ): Untersuchung von Instrumenten, Strategien und Perspektiven im Corporate Publishing.  
4) Diplomarbeit 2003 (Cauers, Ch.): Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland 2003, eine empirische Untersuchung zu Merkmalen gedruckter Mitarbeiterpublikationen und ihren Einflussfaktoren.  
5) STIMMT Intranet Report 2003 (STIMMT AG): Analyse von Akzeptanz und Nutzung des Intranets in Grossunternehmen (CH)

---

## 1.4 Forschungsfragen

Die Organisation der Internen Kommunikation ist im Sinne einer Produktionsvoraussetzung ausschlaggebend für die Planung, die Umsetzung, die Prozesse und die Inhalte der Internen Kommunikation und somit Grundlage für deren Zielerreichung und Erfolg. Die Forschungsfragen zielen deshalb hauptsächlich auf diesen Bereich ab:

- Gibt es eine Abteilung für Interne Kommunikation? Oder eine verantwortliche Person?
- Auf welcher hierarchischen Ebene ist die Interne Kommunikation angesiedelt?
- Lässt sich daraus die Wichtigkeit der Internen Kommunikation im Unternehmen ableiten?
- Lässt sich daraus die Qualität der Internen Kommunikation ableiten?

Weiter werden aber auch Fragen zu den verwendeten Instrumenten geklärt:

- Welche Instrumente sind über alle Unternehmensgrößen hinweg am Gebräuchlichsten?
- Haben die elektronischen Medien die herkömmlichen überholt?

Am Schluss sollen Zusammenhänge und Korrelationen für Interpretationen genutzt werden.

---

## 2 Forschungskontext

### 2.1 Interne Kommunikation: Definition und Status Quo

Es gibt viele Bezeichnungen für die Kommunikation innerhalb von Organisationen<sup>3</sup>: Internal Communication/Interne Kommunikation und Organisational Communication sind die häufigsten, aber auch von Mitarbeiterkommunikation (Grunig/Hunt), Internal Relations (Spindler), Internal Public Relations (Friedrich) und Interner Information (Kalmus) wird gesprochen.

Für die vorliegende Studie wird der Begriff der Internen Kommunikation (IK) verwendet.

Die Interne Kommunikation kann aus Sicht des Unternehmens folgendermassen definiert werden: „Interne Kommunikation ist ein Instrument der Unternehmenskommunikation, welches mittels klar definierter, regelmässig oder nach Bedarf eingesetzter und kontrollierter Medien die Vermittlung von Informationen sowie die Führung des Dialogs zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicherstellt.“ (Meier, 2000, S.13)

Die Interne Kommunikation richtet sich an interne Zielgruppen: Mitarbeiter, Angehörige und Pensionäre. Detaillierter aufgliedert kann man die Mitarbeitenden darüber hinaus nach verschiedenen Hierarchie- und Pensenstufen unterscheiden: Geschäftsleitung, Oberes Kader, Mittleres Kader, Unteres Kader, Vollzeit-Mitarbeiter, Teilzeit-Mitarbeiter, Temporär-Mitarbeiter und Lehrlinge.

### 2.2 Die Delphi Studie der FEIEA

Im Jahr 2002 hat die Universität Salzburg auf Initiative der Federation of European Internal Editors (FEIEA) eine Studie zur Situation der Internen Kommunikation in Europa durchgeführt. Das anvisierte Ziel der FEIEA ist, eine aktive strategische Entwicklung der Internen Kommunikation zu fördern und die Mitglieder für Chancen und Problemfelder zu sensibilisieren. Befragt wurden Kommunikationsfachleute in acht europäischen Ländern (ohne Schweiz).<sup>4</sup>

Die Studie suchte nach den grundlegenden Gemeinsamkeiten, resp. Differenzierung und Eigenheiten der Internen Kommunikation („group norm“), um den Status Quo zu erfassen und (durch Projektion des Expertenwissens) zukünftige Trends zu extrapolieren.

Ziel der Studie sollte sein, den Status quo und zukünftige Trends der Internen Kommunikation zu eruieren und den Horizont der Kommunikationsfachleute in diesem Gebiet zu erweitern. Die Forschung wurde mit Expertenbefragungen in den beteiligten Ländern durchgeführt.

Als erstes wurde abgeklärt, wo die Interne Kommunikation im Unternehmen angesiedelt ist und wem die Verantwortlichen für Interne Kommunikation zu berichten haben. Nach der Klärung dieser Frage wurde der

---

<sup>3</sup> Organisationen sind offene Systeme, die aus verschiedenen Prozessen (Input, Transformation, Output) bestehen (Long/Hazleton 1987, S.12); Organisationen in diesem Kontext sind sowohl Unternehmen, wie auch Parteien, die Kirche, Verwaltungen, etc.

<sup>4</sup> Die vollständige Studie kann unter [www.feiea.org](http://www.feiea.org) herunter geladen werden. Alle englischen Zitate sind der Website entnommen.

---

Stellenwert der IK in den Unternehmen analysiert. 54% der befragten Kommunikationsexperten bezeichnen die IK als sehr wichtig für den Erfolg des Unternehmens.

Interne Kommunikation ist wichtig, um die Mitarbeiter von der Unternehmensmission zu überzeugen, ihnen eine Unternehmens-Identität zu vermitteln, sie als Teil des Ganzen fühlen zu lassen und dabei die Unternehmenskultur zu stärken. Mitarbeiter zu involvieren und zu motivieren, ist die Grundlage für zufriedene, effiziente Vermittler des Unternehmens. Deshalb kann Interne Kommunikation als Basis für erfolgreiche externe Kommunikation angesehen werden. (Delphi-Studie, S. 9)

## **2.3 Organisation der internen Kommunikation**

Aus Sicht der Kommunikationswissenschaften (Mast, 2002) gehört die Interne Kommunikation mit der Anspruchsgruppe der Mitarbeitenden zur Unternehmenskommunikation. Die Internal Relations wenden sich neben den Public Relations, den Investor Relations und allen weiteren Disziplinen an Teilöffentlichkeiten aller möglichen Interaktionspartner.

Die Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Internen Kommunikation lassen sich an verschiedenen Stellen des Unternehmens ausmachen. Die Unternehmensleitung muss die strategische Ausrichtung der Internen Kommunikation definieren. In jeder Organisation ist es notwendig, spezialisierte Leute mit der Internen Kommunikation zu beauftragen. Die Interne Kommunikation ist keine Aufgabe im Nebenamt sondern erfordert eine solide Ausbildung im Kommunikationsbereich, Verständnis für Fragen der strategischen Unternehmensführung, journalistisches Flair und Einfühlungsvermögen. Der zeitliche Aufwand für eine intensive und dialogorientierte Interne Kommunikation bedingt mindestens eine Vollzeitstelle in jeder mittleren und grossen Unternehmung. (Meier, 2002, S.83ff)

Die Interne Kommunikation steht auch an der Schnittstelle zum Personalmanagement. Es ist ebenfalls Aufgabe des Human Resource Managements mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren. Diese Schnittstellenproblematik ist in den Unternehmen spürbar. Die Angliederung der Abteilung „Interne Kommunikation“ kann daher sowohl in der Unternehmenskommunikation als auch im Personalmanagement erfolgen.

Für eine effiziente Umsetzung der Internen Kommunikation spielen deshalb der Dialog und die Koordination eine wichtige Rolle. Je nach Angliederung der Abteilung Interne Kommunikation wird der Schwerpunkt anders gesetzt. Somit variiert auch die inhaltliche Ausrichtung. Demnach liefern Interne Unternehmenskommunikatoren Inhalte, die informativ und unternehmensumfassend sind. Die Abteilung Human Resources konzentriert sich stärker auf Inhalte wie Weiterbildung, Personalmitteilungen oder Mitarbeitendenevents.

Die Abteilung Unternehmenskommunikation sollte direkt der Geschäftsleitung unterstellt sein. Dazu kann sie als Stabstelle fungieren. Innerhalb dieser Stabstelle wird die verantwortliche Person für Interne Kommunikation angegliedert: Ein internationales Unternehmen sollte die Planung der Internen Kommunikation zentral vornehmen. Die Umsetzung muss dann aber in die einzelnen Einheiten/Länder delegiert werden, um kulturelle und sprachliche Gegebenheiten gebührend einbeziehen zu können. Die einzelnen Konzerngesellschaften sind oft näher an den Themen und Fragen, die die Mitarbeiter interessieren (Deekeling, 1999, S. 76).

---

## 2.4 Instrumente der internen Kommunikation

In Bezug auf die eingesetzten Kommunikationsinstrumente hält die Studie der Universität Salzburg fest, dass das geschriebene Wort – im Vergleich etwa zur mündlichen Kommunikation in persönlichen Gesprächen oder bei Anlässen – sehr populär ist. Die am häufigsten verwendeten Instrumente der schriftlichen Internen Kommunikation werden wie folgt kategorisiert:

### Printmedien

- Newspapers/Magazine
- Bulletin Bords
- Rundschreiben
- Management Informationsbriefe

### Elektronische Medien

- Email
- Intranet
- Intranet Journale

Zu den Einstellungen gegenüber den zwei Plattformen Print und Digital formuliert die Studie der Universität Salzburg folgende „Plattform-Profile“:

### Gedruckte Medien

- Können jederzeit und überall gelesen werden – auch daheim oder auf Geschäftsreise
- Sind ideal für vertiefende Information und Analyse (komplexer) Sachverhalte
- Sind „tangible“ und können gesammelt, archiviert und weitergegeben werden

### Elektronische Medien

1. Schnell und direkt (Push-Instrumente wie z.B. E-Mail), resp. direkter Zugriff von jedem Ort und jederzeit für alle – inkl. Senior Management (Pull-Instrumente wie z.B. Intranet)
2. Mit einem „Record“, wann es erstellt wurde, wann online gesetzt und wann vom Empfänger entgegengenommen
3. Chance zur Personalisierung
4. Kosteneffektiv für weltweite Distribution, sobald die Infrastruktur etabliert ist
5. Reduziert die Papierflut
6. Attraktiv – insbesondere für Mitarbeitende in computer-basierten Funktionen
7. Schneller Weg um Informationen und Dokumente verfügbar zu machen (Pull), resp. zu verbreiten (Push)

Angaben über Einstellungen zu oder den Einsatz von kombinierten Instrumenten (Cross-Media) fehlen bisher in Untersuchungen. Dies erstaunt, da anzunehmen ist, dass solche kombinierten Instrumente in der täglichen Kommunikationsarbeit vieler Unternehmen eingesetzt werden. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, bedarf es den Einsatz dieser spezialisierten Instrumente. Diese müssen der Organisationsform und den Ressourcen angepasst sein. Daher sind die Instrumente genauso vielfältig wie die Aufgaben, die sie verfolgen und die Wirkung, die sie erreichen.

---

## **3 Methoden und Untersuchung**

Das Untersuchungsdesign besteht aus der Erhebung repräsentativer Daten zum Stand der Internen Kommunikation in der Schweiz bezogen auf die Organisation und den Einsatz sowie wichtige Aspekte für die Klärung des Stellenwerts der Internen Kommunikation im Unternehmenskontext.

### **3.1 Auswahlverfahren**

Befragt wird die Grundgesamtheit aller Schweizer Unternehmen mit internen Kommunikationsstellen.<sup>5</sup> Ein Online-Fragebogen wurde via E-Mail an die Kommunikationsabteilungen der Unternehmen verschickt.

Die Grundgesamtheit setzt sich aus Unternehmen aus den folgenden Bereichen zusammen:

- Arbeitsmarkt, Behörden, Verwaltungen, Wissenschaft, Forschung
- Bank- und Versicherungswesen, Wirtschaft, Management, Beratungen
- Bau, Heim, Wohnen, Verkehr, Logistik, Gastgewerbe, Hotellerie, Tourismus
- Chemie, Maschinen, Apparate, Technik, Elektronik
- Energie, Land-,Forstwirtschaft, Fischerei, Natur, Umweltschutz
- Erziehung, Bildung, Jugend, Politik, Gesellschaft
- Freizeit, Hobbies, Unterhaltung, Sport, Mode, Lifestyle, Gesundheitswesen, Medizin
- Dokumentation, Grafisches Gewerbe, Kommunikation, Informatik, Büro
- Handel, Konsum, Nahrungs-, Genussmittel
- Kirche, andere Gemeinschaften, Kultur, Sozialwesen, Wohlfahrt, Sicherheit, Recht

Die Adressen für die Erhebung stammen aus dem Schweizer PR- & Medienverzeichnis 2004.

### **3.2 Schriftliche Erhebung**

Die schriftliche Erhebung ist eine ideale Methode, um eine grosse Anzahl von Personen zu befragen. Die schriftlichen Fragebogen werden postalisch oder elektronisch versandt und können auf dem gleichen Weg retourniert werden oder aber auch online auf einem speziell dafür hergestellten Formular ausgefüllt werden.

### **3.3 Online-Erhebung**

Die gesamte Erhebung nur elektronisch abzuwickeln, stellt neue Herausforderungen an die Umsetzung. So wurde eine detaillierte Prozessbeschreibung erstellt (vgl. Anhang 1), der die Phasen der Erhebung klar dokumentiert. Damit wurde auch ausgewiesen, was im Hintergrund der Anwendung abläuft. Dies, weil einige Aspekte bei der elektronischen Befragung nicht mehr offensichtlich sind.

---

<sup>5</sup> Gemäss PR- & Medien-Verzeichnis 2004, 31. Ausgabe, Edition Renteria SA

---

## 4 Resultate und Auswertung

Von den angeschriebenen 1326 Personen wurden 117 via E-Mail nicht erreicht. Das heisst, die Grundmenge beträgt 1209 Personen in Unternehmen. Davon haben 313 den Fragebogen auf dem Internet ausgefüllt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 26%.

### 1. Welche Bezeichnung verwenden Sie in Ihrem Unternehmen für die Interne Kommunikation?

Die Startfrage nach der Bezeichnung für die Kommunikation nach innen zeigt zwei deutliche Favoriten: Interne Kommunikation (61.2%) gefolgt von der Internen Information (23%).

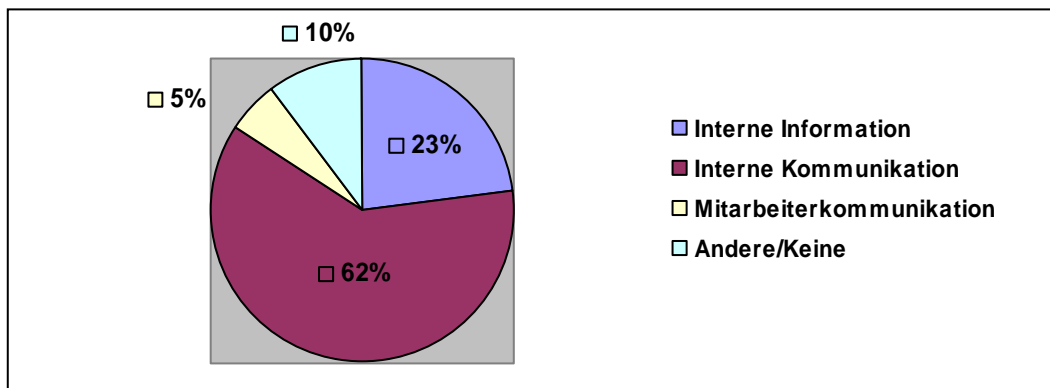


Abbildung 1: Bezeichnung

Dieses Ergebnis unterstützt die Wahl der Bezeichnung „Interne Kommunikation“ für die vorliegende Studie.

### 2. Ist jemand für die Unternehmenskommunikation zuständig und verantwortlich?

In 96% der befragten Unternehmen gibt es verantwortliche Personen für Unternehmenskommunikation. Dieser Wert ist sehr hoch einzustufen, da es sich in 45% um Klein- und Mittelunternehmen handelt.

---

### 3. Ist jemand für die Interne Kommunikation zuständig und verantwortlich?

Ein weiterer hoher Wert zeigt die Frage nach den verantwortlichen Personen für Interne Kommunikation. In 92.3% der Unternehmen sind bereits solche vorhanden. Das bedeutet, dass inzwischen auch KMU verantwortliche Personen für Interne Kommunikation beschäftigen.

Nur 7.7% der befragten Unternehmen haben angegeben, niemanden für den Bereich der Internen Kommunikation zu beschäftigen. Diese 24 Antworten wurden von der Beantwortung der folgenden Fragen (bis und mit Frage 12) befreit. Somit umfasst die Grundmenge für die folgenden Fragen 289 Personen.

- a. Wer führt in Ihrem Unternehmen die Interne Kommunikation aus (Intranet, Organisation interner Veranstaltungen, Mitteilungen, etc.)? (mehrere Antworten möglich)

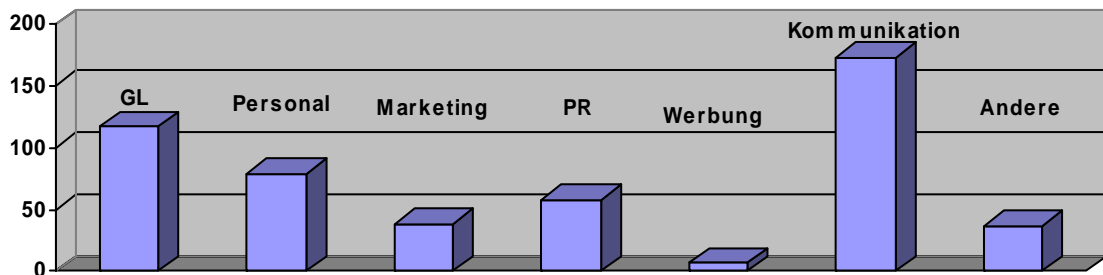


Abbildung 2: Ausführung und Umsetzung

Die Aufgaben der Internen Kommunikation werden von vielen Abteilungen erledigt. Die wichtigste ist dabei aber mit Abstand die Kommunikationsabteilung. Erfreulich ist auch hier der hohe Anteil der Geschäftsleitung zu sehen. Das bedeutet, dass die Geschäftsleitung Interne Kommunikation selber ausführt und damit einschlägig prägt.

### 4. Hat Ihr Unternehmen eine eigene Abteilung für Interne Kommunikation?

Erstaunlich ist der hohe Anteil an Verantwortlichen für Interne Kommunikation (Frage 3). Hingegen gibt es nur in 22.5% der befragten Unternehmen eine eigene Abteilung für Interne Kommunikation. Dies zeigt, dass über 75% der Verantwortlichen für Interne Kommunikation einer anderen Abteilung angegliedert sind. In den meisten Fällen ist dies die Kommunikationsabteilung.

5. Wie ist die Interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen organisiert?

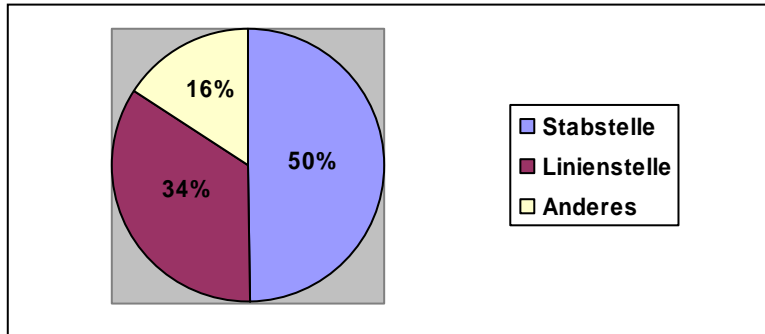


Abbildung 3: Organisation

Die Hälfte aller Verantwortlichen der Internen Kommunikation ist in einer Stabsfunktion. Dies ist nachvollziehbar, da die Interne Kommunikation über alle Linien hinweg läuft und sich auf das gesamte Unternehmen bezieht.

6. Bestehen konkrete Pläne, die personellen Ressourcen für die Interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen zu verstärken?

Interne Kommunikation verstärken	Nennungen	Verteilung
Ja	37	12.8%
Nein	242	83.7%
Weiss nicht/keine Antwort	10	3.5%
Gesamt	289	100%

Tabelle 1: Ressourcenverstärkung

Immerhin 37 Unternehmen wollen ihre Interne Kommunikation personell aufstocken. Dies zeigt die stetig zunehmende Bedeutung der Internen Kommunikation.

## 7. Wie viele Personen arbeiten für die Interne Kommunikation?

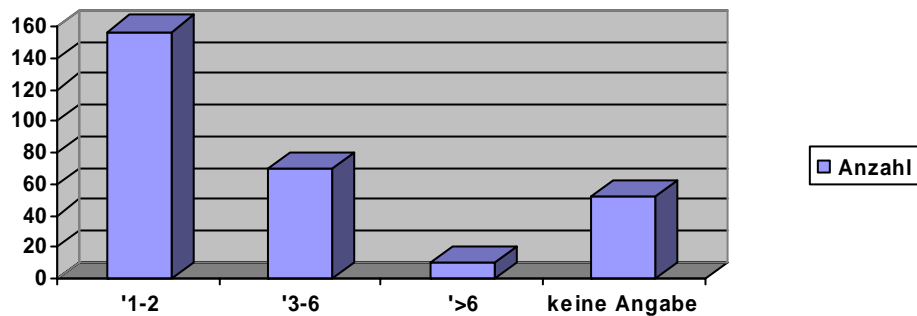


Abbildung 4: Anzahl Personen in der Internen Kommunikation

In über 50% der befragten Unternehmen arbeiten nur gerade eine oder zwei Personen für die Interne Kommunikation. So bleiben bei über 50% der Antworten auch die gesamthaft eingesetzten Stellenprozent für die Interne Kommunikation unter 100%.

In Stellenprozenten?

Stellenprozent	Verteilung in Prozenten
Bis 50%	41.2%
51-100%	14.2%
Über 100%	23.9%
Keine Angabe	20.7%
Gesamt	100%

Tabelle 2: Verteilung der eingesetzten Stellenprozent

8. Auf welchem hierarchischen Level ist der/die Hauptverantwortliche für Interne Kommunikation angesiedelt?

<b>Hierarchische Ansiedlung der Verantwortung</b>	<b>Prozentuale Verteilung</b>
Geschäftsleitung	42.9%
Oberes Kader	33.2%
Mittleres Kader	12.5%
Unteres Kader	3.8%
Mitarbeiter	4.8%
Andere/Keine	2.7%

Tabelle 3: Hierarchische Organisation

Der Hauptverantwortliche für Interne Kommunikation ist in 43% der Antworten auf Geschäftsleitungsebene und in weiteren 33.2% im oberen Kader angesiedelt. Dies unterstreicht zwar den Stellenwert der Internen Kommunikation, korreliert aber nicht mit dem von den befragten Personen eingeschätzten Stellenwert (Frage 9).

9. Wie wichtig (Bedeutung, Stellenwert) ist die Interne Kommunikation für den Erfolg Ihrer Organisation?

Eindeutig ersichtlich einerseits am grossen Interesse und andererseits an den Antworten ist der Stellenwert der Internen Kommunikation. Dieser ist in den letzten Jahren stark angewachsen und widerspiegelt seine Bedeutung nun auch in den vorliegenden Resultaten. So haben 97.5% der befragten Unternehmen geantwortet, dass sie die Interne Kommunikation als „sehr wichtig“ (58.1%) oder „wichtig“ (39.4%) betrachten.

---

10. Wie empfinden Sie die Interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen? Bitte beurteilen Sie jede der folgenden Charakteristiken:

Charakteristiken	Sehr	Ziemlich	Weniger	Gar nicht	Gesamt
Schnell	29.4%	56.7%	12.8%	1%	100%
Ansprechend	19.4%	58.5%	21.1%	1%	100%
Informativ	36.3%	59.2%	4.5%	0	100%
Transparent	30.8%	54.3%	12.8%	2.1%	100%
Strukturiert	24.9%	44.6%	26.6%	3.8%	100%
Ehrlich	46.4%	47.4%	5.5%	0.7%	100%
Offen	37.7%	50.9%	9.3%	2.1%	100%
Sachlich	55%	42.2%	2.8%	0	100%
Trocken	10%	40.5%	42.9%	6.6%	100%
Verständlich	29.1%	66.4%	2.8%	1.7%	100%
Ausreichend	17%	57.1%	21.8%	4.1%	100%

Tabelle 4: Qualitätsbeurteilung

Allgemein wurden alle Charakteristiken sehr positiv beurteilt. Dies kann mit der Befangenheit der Befragten zusammenhängen. Da die Verantwortlichen für Interne Kommunikation befragt wurden, die selber für die Qualität zuständig sind, ist diese Frage sehr subjektiv.

Eine eindeutige Abweichung ist nur bei „sachlich“ erkennbar (55% „sehr“). Dieses Charakteristikum wird noch stärker beurteilt als die anderen. Dies kann einerseits positiv interpretiert werden, dass die Interne Kommunikation keine Boulevard-Information darstellt oder auch negativ, vor allem in Zusammenhang mit dem „ziemlich“ „trockenen“ Ergebnis (40.5%).

11. Welche Aufgaben übernimmt die Interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen? (mehrere Antworten möglich)

Aufgabe	Nennungen in Prozent aller Befragten
Herausgabe von Mitarbeiterpublikationen	60%
Schreiben von Mitarbeiterinformationen/ Information sicherstellen	81%
Organisation von Mitarbeiterveranstaltungen	69%
Inhaltlicher Unterhalt des Intranets	57%
Inhaltlicher Unterhalt von Corporate TV/Business Radio	3%
Durchführung von Mitarbeiterbefragungen	33%
Strategien kommunizieren	66%
Umsetzung der Corporate Identity	64%
Betriebsinterne Beratung	32%
Personalentwicklung	23%
Public Relations	50%
Marketing	24%
Weiteres	7%

Tabelle 5: Aufgabenverteilung

Die Interne Kommunikation übernimmt sehr viele Aufgaben im Unternehmen. Allen voran ist aber das Schreiben von Mitarbeiterinformationen die Hauptaufgabe (81%). Gefolgt von der Organisation von Mitarbeiterveranstaltungen (69%), der Kommunikation von Strategien (66%), der Umsetzung der Corporate Identity (64%) und der Herausgabe von Mitarbeiterpublikationen (60%).

12. Haben Sie ein schriftliches Konzept für Ihre Interne Kommunikation?

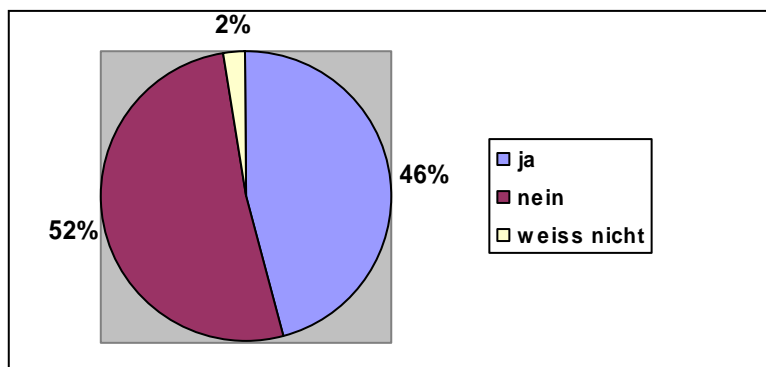


Abbildung 5: Schriftliches Konzept

Nach wie vor ein Knackpunkt sind strategische Fragen. So geben nur gerade 46% der Befragten an, über ein schriftliches Konzept für die Interne Kommunikation zu verfügen. Dies ist einerseits evolutionär hoch, da die Interne Kommunikation ein Bereich ist, der ad-hoc-mässig gewachsen ist. Aber andererseits auch gering, da die Interne Kommunikation vom Leitbild und der Strategie des Unternehmens abgeleitet werden sollte.

### 13. Welche Instrumente verwenden Sie im Unternehmen wie häufig?

Die Verwendung der Instrumente hängt von der Grösse des Unternehmens ab. So verwenden über 70% der KU (1-50 Mitarbeitende) nur zwischen einem und sieben Instrumente. Dies sind vor allem Mitarbeitergespräche, Informationen via E-Mail und Events. Hingegen benutzen rund knapp 70% der Grösstunternehmen (über 1000 Mitarbeitende) acht und mehr Instrumente.

#### a) Mitarbeiterzeitschrift

Ein überraschendes Resultat konnte bei der Mitarbeiterzeitung festgestellt werden: Nur 61% der befragten Unternehmen geben eine solche Zeitschrift für die Mitarbeitenden heraus. Diese Zahl erstaunt, da die Mitarbeiterzeitschrift als eines der wichtigsten Instrumente der Internen Kommunikation angesehen wird<sup>6</sup>. Über 30% haben angegeben keine Mitarbeiterzeitschrift zu verwenden.

#### b) Mitarbeitergespräche

Die institutionalisierten Mitarbeitergespräche haben sich etabliert:

8.3% der befragten Unternehmen führen sie monatlich, 29.1% halbjährlich und 50.2% jährlich durch. Das sind total 87.6% mit regelmässigen Mitarbeitergesprächen.

#### c) Schwarzes Brett

Das Schwarze Brett wird nur noch in 44.4% der Unternehmen regelmässig aktualisiert. Alle anderen Unternehmen haben es gar nicht (24.9%) oder nur unregelmässig aktualisiert.

#### d) Corporate Radio und Business TV

Noch nicht durchsetzen im Internen Kommunikationsalltag konnten sich Business Radio und Corporate TV. Beide werden nur von weniger als 5% der antwortenden Firmen benutzt.

#### e) Intranet

52.4% der Unternehmen haben angegeben, das Intranet täglich oder wöchentlich zu aktualisieren. Weitere 16.9% verfügen zwar über ein Intranet, halten die Daten aber eher statisch und aktualisieren nur monatlich oder seltener. Diese Resultate zeigen, dass über zwei Drittel der befragten Unternehmen bereits mit einem Intranet arbeiten. Bei einer Grössenverteilung der befragten Unternehmen von 45% KMU und 55% Grossunternehmen, ist der Anteil an Intranet-benutzenden Unternehmen von 69.4% hoch einzustufen.

Elektronische Medien wie E-Mails oder Newsletters werden vor allem nach Bedarf eingesetzt.

---

<sup>6</sup> Herbst, Dieter (1999). Interne Kommunikation. Berlin, Cornelsen.

---

#### 14. Welches Medium überwiegt?

Nicht nur die Relevanz wurde analysiert, sondern auch die Verwendung der Instrumente oder Medien der Internen Kommunikation. Ein interessantes Resultat zeigt sich vor allem beim Vergleich von Print- und elektronischen Medien: 45% der Unternehmen geben an, mehr elektronische als herkömmliche Medien für die interne Dialogführung zu verwenden, bei 30% ist die Verwendung ausgewogen. Vor allem das Intranet übernimmt die Funktion der herkömmlichen Medien. Das Intranet wird in 52.4% der befragten Unternehmen bereits täglich oder wöchentlich aktualisiert.

Bei den befragten Unternehmen konnte festgestellt werden, dass die Verwendung der Medien einen Einfluss auf die Schnelligkeit des Informationsflusses hat. So wird die Interne Kommunikation bei denjenigen Unternehmen als „sehr schnell“ bezeichnet, welche die Medien ausgeglichen verwenden oder mehr elektronische Medien anwenden.

Schnelligkeit der Internen Kommunikation	Verwendung von mehrheitlich Printmedien	Ausgewogene oder mehrheitliche Verwendung von elektronischen Medien	Gesamt
Sehr	25.9%	74.1%	100%
Ziemlich	19.4%	80.6%	100%
Weniger	40.5%	59.5%	100%
Gar nicht	66.7%	33.3%	100%

Tabelle 6: Kreuztabelle Schnelligkeit und Medienverwendung

#### 15. Wie viel Prozent der Mitarbeitenden haben Zugang zu den elektronischen Medien?

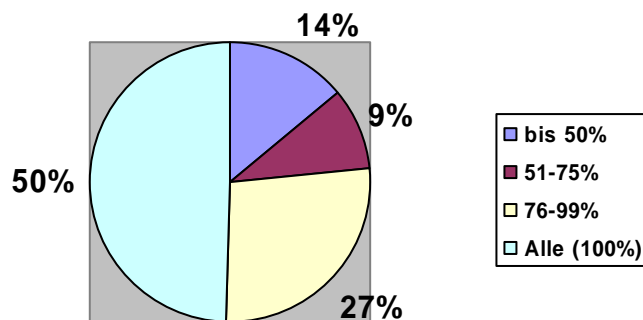


Abbildung 6: Zugang zum Internet

In knapp 50% der befragten Firmen haben alle Mitarbeitenden Zugang zum Internet. Dies erklärt auch den starken Anstieg an der Benutzung von elektronischen Medien.

#### 16. Ihre Funktionsbezeichnung?

Die Umfrage wurde zu 79% von Personen beantwortet, die eine leitende Funktion im Unternehmen wahrnehmen. Davon sind fast die Hälfte (38%) Leiter/in Kommunikation oder Leiter/in PR, 10% Leiter/in Medien oder Leiter/in Information und 10% Leiter/in Marketing und Kommunikation oder Leiter/in Marketing. Weitere 10% der Antworten stammen von Geschäftsleitern. Interessant ist hierbei, dass nur 5 Personen (2%) aus dem Human Resource-Bereich den Fragebogen ausgefüllt haben. Dies zeigt, dass die Interne Kommunikation mehrheitlich bei der Kommunikationsabteilung und nicht beim Personalwesen angegliedert ist.

#### 17. Welchem Wirtschaftszweig gehört Ihre Organisation (überwiegend) an?

Die Branchenverteilung ist sehr breit ausgefallen. Am häufigsten vertreten sind mit 12% Banken/Versicherungen und Behörden/Verwaltungen. Alle anderen Anteile liegen unter 8%.

#### 18. Wie lässt sich der Wirkungskreis Ihrer Organisation beschreiben?

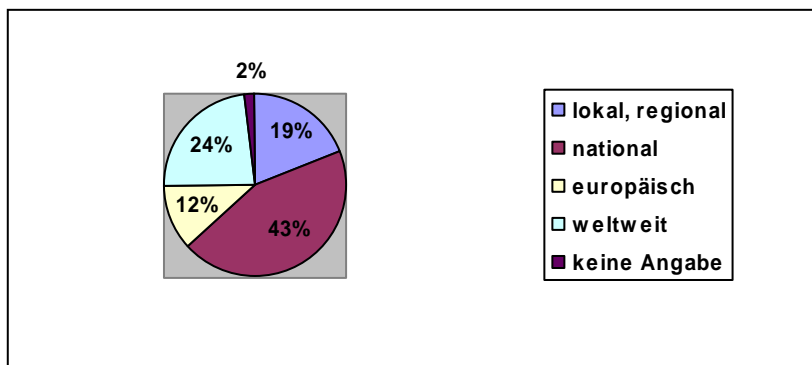


Abbildung 7: Wirkungskreis

43% der befragten Unternehmen sind national tätig. Eine hohe Anzahl, nämlich knapp ein Viertel ist auf dem Weltmarkt vertreten. Der Rest verteilt sich auf lokal/regional und europäisch.

---

19. Wie viele Mitarbeitende hat Ihre Organisation?

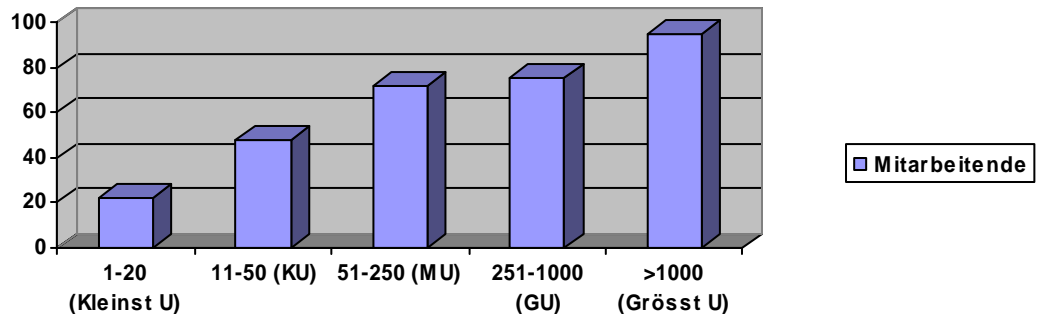


Abbildung 8: Unternehmensgrössen nach Anzahl Mitarbeitenden

Die Befragung teilt sich bei den Unternehmensgrössen in vier ähnliche Teile auf: Etwa ein Viertel sind Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, knapp ein Viertel sind mittlere Unternehmen, ein Viertel Grossunternehmen und der grösste Anteil mit 30,4% machen die sehr grossen Unternehmen (Konzerne) mit über 1000 Mitarbeitenden aus.

20. Wie hoch war der Umsatz Ihrer Organisation im Jahr 2003 (in CHF)?

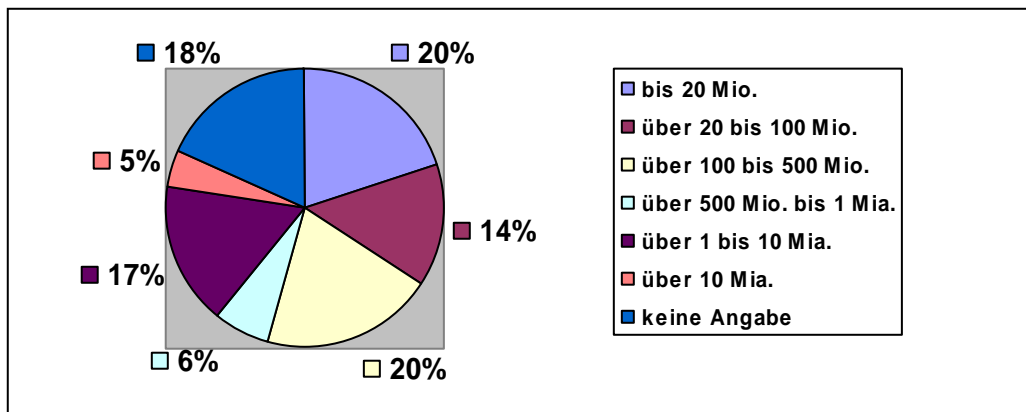


Abbildung 9: Umsatz

Auch beim Umsatz spiegelt sich die Aufteilung in Klein-, Mittel- und Grossunternehmen wider. So sind 20% Kleinunternehmen (bis 20 Mio.) und 22% Grösstunternehmen (über 1 Mia.) klar ausmachbar.

## 5 Schlussfolgerungen

Die Interne Kommunikation in den befragten Schweizer Unternehmen ist auf dem richtigen Weg. Trotzdem müssen die Prozesse analysiert und systematisiert werden. Eine gute Interne Kommunikation ist die Basis für die externe Kommunikation. Das heisst, dass sie auch dementsprechend abgestützt sein muss, dies vor allem strategisch und wenn möglich konzeptionell.

Der Trend bei der Internen Kommunikation schlägt dieselbe Richtung ein, wie derjenige der grossen Schwester, der externen Kommunikation: Sie sind beide Chefsache. Die Qualität der Internen Kommunikation wird von den Unternehmen besser beurteilt, in denen die Geschäftsleitung direkt in die Interne Kommunikation involviert ist. Und die Qualität ist besser, je höher der Stellenwert der Internen Kommunikation angesehen wird.

Wird dem Thema genug Relevanz beigemessen, werden auch dementsprechend mehr Ressourcen eingesetzt. Von Vorteil ist es, wenn sich eine definierte Person für den Bereich der Internen Kommunikation verantwortlich zeichnet. Diese ist idealerweise der Kommunikationsabteilung angegliedert, welche als Stabstelle der Geschäftsleitung fungiert. So ist der Informationsfluss von oben gewährleistet und auch gegen unten nicht eingeschränkt. Ebenso wird die Zusammenarbeit mit verwandten Bereichen wie dem Human Resources oder der Informatikabteilung (für die technische Wartung der elektronischen Medien) ermöglicht.

Die Qualität ist die ausschlaggebende Grösse für die Wirkung der Internen Kommunikation. Die Qualität wurde in den vorliegenden Ergebnissen als gut bezeichnet. Es handelt sich jedoch hier um eine Eigenbewertung. Um eine genaue Analyse der Wirkung in Abhängigkeit der Qualität durchführen zu können, müssten die Rezipienten, also die Mitarbeitenden, befragt werden. Solche Untersuchungen werden Empfohlenerweise unternehmensintern durchgeführt.

---

## Verzeichnisse

### Literaturverzeichnis

Cauers, Ch. (2003). Diplomarbeit: Mitarbeiterzeitschriften in Deutschland 2003, eine empirische Untersuchung zu Merkmalen gedruckter Mitarbeiterpublikationen und ihren Einflussfaktoren. Hannover.

Deekeling, E., Fiebig, N. (1999): Interne Kommunikation: Erfolgsfaktoren im corporate change. Wiesbaden, Gabler.

Edition Renteria SA (2004): PR- & Medien-Verzeichnis 2004, 31. Ausgabe. Zürich.

FEIEA, Universität Salzburg (2002): Delphi Studie. Salzburg.

Herbst, D. (1999): Interne Kommunikation. Berlin, Cornelsen.

IPMZ (2002): Corporate Publishing in der Schweiz 2002: Untersuchung von Instrumenten, Strategien und Perspektiven im Corporate Publishing. Zürich.

Mast, .C. (2002): Unternehmenskommunikation. Stuttgart, Lucius & Lucius.

Meier, P. (2002). Dissertationsprojekt 2000: Bedeutung der Internen Kommunikation anhand der Analyse des aktuellen Standes der Internen Kommunikation, Experteninterviews und Textanalysen. Zürich.

STIMMT AG (2003): STIMMT Intranet Report 2003: Analyse von Akzeptanz und Nutzung des Intranets in Grossunternehmen (CH).

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezeichnung.....	10
Abbildung 2: Ausführung und Umsetzung .....	11
Abbildung 3: Organisation .....	12
Abbildung 4: Anzahl Personen in der Internen Kommunikation.....	13
Abbildung 5: Schriftliches Konzept.....	16
Abbildung 6: Zugang zum Internet .....	18
Abbildung 7: Wirkungskreis .....	19
Abbildung 8: Unternehmensgrößen nach Anzahl Mitarbeitenden.....	20
Abbildung 9: Umsatz .....	20

### Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ressourcenverstärkung .....	12
Tabelle 2: Verteilung der eingesetzten Stellenprozente .....	13
Tabelle 3: Hierarchische Organisation.....	14
Tabelle 4: Qualitätsbeurteilung .....	15
Tabelle 5: Aufgabenverteilung.....	16
Tabelle 6: Kreuztabelle Schnelligkeit und Medienverwendung .....	18

---