



# 307 Interne Kommunikation

Petra Sammer / Sabine Schindler Strecker





Freie Journalistenschule

# **Modul 307: Interne Kommunikation**

Autoren: Petra Sammer / Sabine Schindler Strecker

## **Legende**

→ Aufzählung

↘ Lernziel

★ Definition

⊙ Aufgabe / Übungen

❖ Schlagwort

© 2017 Freie Journalistenschule. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Lehrmoduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der Freien Journalistenschule oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Freie Journalistenschule und ihre Dozenten und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Lehrmoduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Lehrmoduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Lehrmodul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmers.

Verlag: Freie Journalistenschule, Berlin  
www.freie-journalistenschule.de  
Druck: MKM Media, Kleinmachnow  
Made in Germany.

# Inhalt

---

	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>1.</b>	<b>Interne Kommunikation – eine Einführung</b>	<b>9</b>
1.1	Definition interner Kommunikation	9
1.2	Historische Entwicklung der internen Kommunikation	11
1.3	Standortbestimmung	13
1.4	Beziehung zwischen interner und externer Kommunikation	15
1.5	Ziele der internen Kommunikation	16
1.6	Kriterien der internen Kommunikation	17
1.7	Rechte und Pflichten	19
<b>2.</b>	<b>Organisation der internen Kommunikation</b>	<b>23</b>
2.1	Die Akteure interner Kommunikation	23
2.2	Interne Kommunikation als Managementaufgabe	25
2.3	Der Newsroom-Ansatz	25
2.4	Strukturen und Prozesse	26
<b>3.</b>	<b>Strategische Planung der internen Kommunikation</b>	<b>28</b>
3.1	Dialoggruppen der internen Kommunikation	28
<b>3.2</b>	<b>Interne Kommunikation planen</b>	<b>30</b>
3.2.1	Analyse	30
3.2.2	Strategieentwicklung	32
3.2.3	Umsetzung	32
3.2.4	Evaluation	33
<b>3.3</b>	<b>Tagesgeschäft und Kampagnen</b>	<b>34</b>

<b>4.</b>	<b>Instrumente der internen Kommunikation</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Schriftliche Kommunikation – gedruckt und elektronisch</b>	<b>37</b>
4.1.1	Mitarbeiterzeitung	37
4.1.2	Mitarbeiter-Newsletter	41
4.1.3	Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation	41
4.1.4	E-Mail	41
4.1.5	Rundschreiben und persönliche Briefe	42
4.1.6	Schwarzes Brett	42
4.1.7	Mitarbeiterhandbuch	44
<b>4.2</b>	<b>Persönliche Kommunikation</b>	<b>44</b>
4.2.1	Betriebsversammlung	45
4.2.2	Veranstaltungen	45
4.2.3	Mitarbeitergespräch	47
4.2.4	Meetings	47
<b>4.3</b>	<b>Social Media</b>	<b>47</b>
4.3.1	Intranet	48
4.3.2	Blogs	50
4.3.3	Microblogging	53
4.3.4	Instant Messaging	54
4.3.5	Wikis	54
<b>4.4</b>	<b>Audiovisuelle Medien</b>	<b>56</b>
4.4.1	Corporate-TV	56
4.4.2	Corporate Radio	56
<b>5.</b>	<b>Kommunikationscontrolling</b>	<b>59</b>
<b>5.1</b>	<b>Kommunikationscontrolling</b>	<b>60</b>
<b>5.2</b>	<b>Interne Kommunikation messen</b>	<b>62</b>
5.2.1	Input	62
5.2.2	Output	63
5.2.3	Outcome	63
5.2.4	Outflow der internen Kommunikation	64
<b>6.</b>	<b>Herausforderungen der internen Kommunikation</b>	<b>67</b>
<b>6.1</b>	<b>Die Welt dreht sich schneller</b>	<b>67</b>
<b>6.2</b>	<b>Der Fisch, der Köder und der Fischer</b>	<b>68</b>
<b>6.3</b>	<b>Intern ist nicht intern – das gläserne Unternehmen</b>	<b>70</b>
<b>6.4</b>	<b>Interne Kommunikation bei Veränderungsprozessen und in Krisenzeiten</b>	<b>71</b>
<b>6.5</b>	<b>Interne Kommunikation in internationalen Unternehmen</b>	<b>74</b>

<b>Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben</b>	<b>79</b>
<b>Glossar</b>	<b>88</b>
<b>Literatur</b>	<b>91</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>94</b>
<b>Ihre Notizen</b>	<b>95</b>

#### **Allgemeine Lernziele:**

- **Wenn Sie dieses Modul durchgearbeitet haben, haben Sie Ihr Verständnis für die Rolle der internen Kommunikation vertieft.**
- **Sie wissen um Aufgabenstellung und Verantwortung moderner Unternehmen und Organisationen in der Kommunikation mit Arbeitnehmern und Organisationsangehörigen.**
- **Sie haben einen Einblick in die Bedeutung und Herangehensweise zur strategischen Planung von interner Kommunikation bekommen.**
- **Sie kennen wichtige Instrumente interner Kommunikation sowie deren Einsatzgebiete und Herausforderungen.**
- **Sie verstehen Ansätze und Möglichkeiten, den Erfolg interner Kommunikation zu kontrollieren und zu managen.**
- **Sie haben sich einen Überblick über die Herausforderungen und Zukunftsthemen der internen Kommunikation verschafft.**



## Einleitung

---

Mit diesem Lernmodul beginnen Sie eine intensivere Auseinandersetzung mit einer entscheidenden Kommunikationsdisziplin: der internen Kommunikation. Ihre Bedeutung hat in den letzten Jahren erneut zugenommen. Sie entwickelt sich immer mehr zu einem zentralen Thema.

Dieses Modul will Ihnen Orientierung geben in einem Feld, das äußerst spannend, aber gleichzeitig auch komplex ist. Dieses Modul will Ihnen aber auch Informationen und Denkanstöße geben und Sie gleichzeitig ermutigen, darauf aufbauend, mit Handwerkzeug ausgestattet, die richtige Strategie und den richtigen Instrumentenmix für Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation zu entwickeln. Denn Standardlösungen gibt es nicht. Kann es auch nicht geben. Die interne Kommunikation muss wandelbar sein und bleiben, will sie erfolgreich sein.

Im Zusammenhang mit der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation werden verschiedene Begriffe verwendet: interne Kommunikation, Mitarbeiterkommunikation, innerbetriebliche Kommunikation, Mitarbeiterinformation, interne Unternehmenskommunikation, Internal Relations, interne Public Relations. Die häufigsten sind Mitarbeiterkommunikation und interne Kommunikation. In Literatur und Praxis werden beide Begriffe häufig synonym verwendet. Es gibt aber auch die Ansicht, es bestehe ein Unterschied. Nach Bruhn umfasst Mitarbeiterkommunikation alle *„primär Top-down gerichteten Aktivitäten der Botschaftsübermittlung innerhalb einer Organisation“*.<sup>1</sup>

In diesem Lernmodul verwenden wir den Begriff „interne Kommunikation“ synonym zu dem Begriff Mitarbeiterkommunikation. In Kapitel I werden wir uns ausführlich mit den Aufgaben der internen Kommunikation beschäftigen.

Die interne Kommunikation regelt die Kommunikation innerhalb von Organisationen. Dies können Unternehmen sein sowie jede andere Form von Organisationen wie z. B. Parteien, Verwaltungen, Vereine etc. In diesem Lernmodul konzentrieren wir uns auf die Kommunikation innerhalb von Unternehmen.

Auch möchten wir darauf hinweisen, dass wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel von „Mitarbeitern“ oder „Arbeitnehmern“ sprechen, dabei aber selbstverständlich immer „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ sowie „Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ meinen.

# 1. Interne Kommunikation – eine Einführung

---

## Lernziele:

- Sie wissen um die Bedeutung interner Kommunikation im Rahmen der Unternehmensführung.
- Sie haben sich mit der historischen Entwicklung und dem heutigen Verständnis von interner Kommunikation vertraut gemacht.
- Sie können die Ziele interner Kommunikation definieren.
- Sie können interne Kommunikation klar von externer Kommunikation unterscheiden.
- Sie wissen, was gute interne Kommunikation ausmacht.
- Sie wissen, wer die Akteure der internen Kommunikation sind.
- Sie kennen den juristischen Rahmen der internen Kommunikation.

## 1.1 Definition interner Kommunikation

Dieses erste Kapitel ist den Grundlagen der internen Kommunikation gewidmet. Dieses Fundament müssen wir legen, bevor wir uns mit der strategischen Planung, dem Management und den Instrumenten beschäftigen. Was man unter interner Kommunikation versteht, scheint auf den ersten Blick auf der Hand zu liegen. Doch es lohnt, genauer hinzusehen. Zumal zwar die Rolle der internen Kommunikation in Organisationen an Bedeutung gewinnt, es trotzdem aber wichtig ist, z. B. Abgrenzungen vorzunehmen zu Human Resources, externer Kommunikation oder Marketing. Es ist wichtig zu verstehen, welche Aufgaben und Ziele die jeweilige Kommunikationsdisziplin besitzt. Auch wenn – und darum soll es in einem anderen Kapitel (Kapitel 2) gehen – es zu einem Zusammenwachsen, einer Integration der Kommunikationsaktivitäten in Unternehmen kommt. Gewichtungen verschieben sich je nach übergeordneter Aufgabe. In Veränderungsprozessen kommt der internen Kommunikation ein anderes Gewicht zu als in der Regelkommunikation, also der Kommunikation in Phasen des normalen Geschäftsbetriebs.

Doch nun zu der Frage: „Was ist interne Kommunikation?“. In der Literatur findet man unterschiedliche Definitionen, die sich nicht nur in der Formulierung oder in Nuancen unterscheiden, sondern sehr deutlich in der Sichtweise auf das Gesamtkonzept „Interne Kommunikation“.

*„Interne Kommunikation umfasst alle Aktivitäten der Botschaftsübermittlung zwischen aktuellen oder ehemaligen Mitgliedern einer Organisation auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.“<sup>2</sup>*

## 2. Organisation der internen Kommunikation

---

### Lernziele:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie folgendes gelernt haben:

- Sie kennen die Akteure der internen Kommunikation.
- Sie wissen, welche Rolle Führungskräften bei der Mitarbeiterkommunikation zukommt.
- Sie haben den Newsroom-Ansatz bei der Organisation der internen Kommunikation kennengelernt.
- Sie verstehen, welche Punkte zu klären sind, bevor Sie mit der Organisation der internen Kommunikation beginnen.

In Kapitel eins haben wir den Rahmen abgesteckt. Uns dem Feld „interne Kommunikation“ angenähert, indem wir uns mit Definitionen beschäftigt haben und in die Historie eingetaucht sind. Wir haben außerdem Grundsätzliches geklärt wie Aufgaben und Ziele sowie die rechtlichen Vorgaben, die relevant sind. In diesem Kapitel soll es um die Organisation der internen Kommunikation gehen. Dabei werden Sie sehen, wie wichtig es ist, Mitarbeiterkommunikation planvoll zu strukturieren, und welche Möglichkeiten Sie dabei haben. Zuerst wollen wir uns aber mit den Personen beschäftigen, die aktiv an der internen Kommunikation beteiligt sind bzw. sie verantworten.

### 2.1 Die Akteure interner Kommunikation

Die interne Kommunikation ist in der Regel in der Abteilung „Unternehmenskommunikation“ (UK) oder der Pressestelle angegliedert. Mitarbeiter der internen Kommunikation stehen damit in einem engem Austausch mit ihren Kollegen der externen Kommunikation. Gemeinsam kann somit eine Kommunikationsstrategie erarbeitet und durchgeführt werden, die die Wechselwirkung interner und externer Informationen berücksichtigt. Die enge Zusammenarbeit in der Unternehmenskommunikation bietet den Vorteil, dass Kollegen, die in der Regel journalistische Erfahrung oder gar Ausbildung haben, zusammenarbeiten und sich gegenseitig helfen können. Idealerweise ist die interne Kommunikation nah an der Geschäftsleitung, denn um wirkungsvoll handeln zu können, brauchen die Kommunikationsexperten frühzeitige und umfassende Informationen, sollten in Entscheidungen eingebunden werden.

Es kann vorkommen, dass in großen Organisationen Kommunikations- oder Marketingmitarbeiter Aufgaben der internen Kommunikation übernehmen müssen, wenn es um Projekte in ihrem Geschäftsbereich geht. In diesem Fall ist es gut, wenn ein enger Kontakt zwischen dem Team der internen Kommunikation und den Kommunikatoren der anderen Bereiche besteht und man unterstützen kann.

## Über die Autoren

---

### **Petra Sammer**

Petra Sammer ist Global Partner des internationalen Agenturnetzwerks Ketchum und verantwortet als Chief Creative Officer die kreative Ausrichtung der Agentur in Deutschland.

Sie berät seit über 20 Jahren Unternehmen und Marken in PR, Marketing und Unternehmenskommunikation und fördert agenturweit die Bereiche Kreativität, Strategie und Planning. Sie versteht sich als Inspirator für Kunden und Mitarbeiter, hat zahlreiche Awards für kreative Kommunikationskampagnen gewonnen (u. a. PR Report Award, SABRE, European Excellence Award) und ist seit einigen Jahren als Jurorin im Einsatz – etwa beim Eurobest Award oder den Cannes Lions Awards.

Vor ihrem beruflichen Einstieg studierte sie Filmphilologie und Germanistik, Volkswirtschaft und Politikwissenschaft.

### **Sabine Schindler Strecker**

Sabine Schindler Strecker, Inhaberin von Sabine Strecker Communications, ist seit über 20 Jahren PR- und Kommunikationsexpertin. Sie unterstützt Kunden bei der Planung und Umsetzung im Bereich Strategieentwicklung, interne Kommunikation sowie Krisenkommunikation. Durch Ihre Erfahrung als Fernsehjournalistin und Moderatorin bereitet sie in speziellen Trainings Führungskräfte und Kommunikationsverantwortliche auf den professionellen Umgang mit den Medien vor.

Von 2009 bis 2013 hat sie in den USA gelebt und gearbeitet. Seither beschäftigt sie sich mit dem Thema kulturelle Kompetenz und Personal Coaching.

Sabine Schindler Strecker leitete bei der internationalen Kommunikationsagentur Ketchum das deutsche Corporate/Tech Team.