

ZHAW Zurich University of Applied Sciences

**School of Management and Law**

---

Bachelor's Thesis

---

**Strategic and Internal Communication with Sub-Focus on Generations**

A Juxtaposition of Swiss Business Practice and International Literature

Submitted by:

**Robin Andreas Sticher**

s16542557

Supervised by:

**Dr. Albena Björck**

Schaffhausen, the 20<sup>th</sup> of May 2019

## Management Summary

The significance of effective strategic and internal communication and their multipliers of meaningful relationships and productive work climates within organizations, and ultimately overall organizational success, are omnipresent in the international literature. Contemporaneously, the ongoing demographic shift challenges internal communication departments to assess the implications of generation management on their discipline. Despite all the concurrent theoretical intelligence compiled in the literature, there is little research conducted on the actual implementation in business.

This thesis juxtaposed the literature review insights on strategic and internal communication and generation management with three comprehensive analyses, two of qualitative-, and one of quantitative nature. Thereby, focus was put on Swiss companies' communication strategies, communication and feedback channels, target audience segmentation approaches, implications of generations for internal communication, as well as future perspectives on internal communication.

It could be identified that the fundamental organizational strategy predominantly guides strategic and internal communication. This strategy is found to be not merely confined to internal communication professionals, but spreads over all hierarchical and functional levels in the organizational structure. The entire workforce in daily interaction shapes reality through both horizontal and vertical communication under the ultimate directive to enable the company to fulfill its fundamental mission. Beyond that, it became clear that normative theoretical communication concepts often fail at practical implementation because they consume too many resources, are too complex to realize, or are simply not practical, all of which hold true for segmenting after generations in internal communication on a strategic level. The analyses further revealed that in practice, the complexity and speed of organizational transformation often impede theoretical considerations of tailoring internal communication to its recipients and including the workforce in decision making processes on strategic level. Yet, it was also found that technological innovations will prospectively facilitate the customization of communication content and transfer to segmented groups and individuals.

Ultimately, communication researchers are advised to prospectively work interdependently with communication practitioners in order to minimize the identified gap between theory and practice. Moreover, communication professionals must continue to emphasize the significance of strategic and internal communication in business environments. In light of the ongoing decentralization of workplaces and the overall tendency of increased speed of business processes, strategic and internal communication increasingly face the challenge to break through the clutter and evoke employees' feelings of identity with the company. After all, employees remain a company's most important ambassadors and co-create the environment within and outside of organizations, which in the end is key for sustainable organizational success.

# Table of Contents

1	Introduction .....	1
1.1	Problem Statement .....	1
1.2	Research Aim.....	3
1.3	Academic Relevance.....	5
1.4	Scope.....	6
1.5	Methodology .....	7
1.6	Structure.....	8
2	Theoretical Framework .....	9
2.1	The Progression of Strategic Communication .....	9
2.1.1	Evolution of Communication.....	9
2.1.2	The traditional Transmission Perspective.....	10
2.1.3	The contemporary Ritual Perspective.....	10
2.1.4	Combining the Perspectives: Strategic Communication .....	11
2.2	Internal Communication .....	12
2.2.1	Hierarchical Communication .....	12
2.2.2	Mass Media Communication .....	13
2.2.3	Informal Communication.....	15
2.3	Internal Target Audiences.....	16
2.3.1	Stakeholder Mapping: Interest and Influence .....	17
2.3.2	A Selection of Internal Target Audience Segmentation Approaches ...	18
2.4	Definition of Generations .....	21
2.4.1	The Generations in the Swiss Workforce in Numbers .....	22
2.4.2	Typical Characteristics and Values.....	23
2.4.3	Typical Communication Tone, Style, and Format.....	25

2.5	Cross-generational Strategic Communication .....	26
3	Empirical Analysis .....	27
3.1	Framework .....	27
3.1.1	Aim of Data Collection.....	27
3.1.2	Methodological Triangle.....	28
3.1.3	Target Audiences .....	30
3.1.4	Execution of Data Collection.....	33
3.2	Findings .....	33
3.2.1	Analysis A: Qualitative Questionnaire .....	33
3.2.2	A Foreword to Analysis B .....	36
3.2.3	Analysis B: Qualitative Interviews .....	37
3.2.4	Analysis B: Quantitative Questionnaire .....	46
3.3	Discussion of Findings.....	49
3.3.1	Do Swiss Companies follow the Concept of Strategic Communication? .....	49
3.3.2	What are the common practiced Internal Communication Approaches in Swiss Companies? .....	50
3.3.3	How do Swiss Companies segment and communicate to their Internal Target Audiences? .....	57
3.3.4	How could a generation-tailored Internal Communication Approach look like and what are the Opportunities and Risks?.....	59
3.3.5	What are the future Opportunities and Challenges in Internal Communication?.....	62
3.4	Conclusion & Recommendations for further Research .....	64
4	References .....	66
5	Appendix .....	71

5.1	Templates.....	71
5.1.1	Analysis A: Qualitative Questionnaire Template.....	71
5.1.2	Analysis B: Qualitative Interview Template .....	72
5.1.3	Analysis B: Quantitative Questionnaire Template .....	73
5.2	Detailed Data .....	75
5.2.1	Analysis A: Responses to Qualitative Questionnaire .....	75
5.2.2	Analysis B: Responses to Qualitative Interviews .....	83
5.2.3	Analysis B: Key Points of Interviews and Translation into English ..	166
5.2.4	Analysis B: Quantification of Quantitative Questionnaire Responses	191

## Acknowledgements

First and foremost, I want to cordially thank my supervisor Dr. Albena Björck for all the engagement and inspiration you brought into the process of writing this thesis. Our collaboration not only served me with your expert knowledge on the topic, but you also facilitated my first great academic endeavor of writing a Bachelor's Thesis with your remarkable methodological competence. You truly kept me inspired in pushing myself to walk the extra mile while not forgetting about the little rewards at the end of a long day. Thank you very much for all this.

Further gratitude goes out to all respondents to my analyses who took the time to engage in fruitful and fascinating discussions around strategic and internal communication and generation management, and thereby co-created the foundation of this thesis' empirical analysis.

Ultimately, I want to thank my family and colleagues for their unfailing support during the last months. I cannot wait to embark on new adventures with all of you.

Thanks for all of your inspiration!

## List of Figures

Figure 1: Vertical and Horizontal Communication .....	12
Figure 2: Stakeholder Mapping .....	17
Figure 3: Definition of the Generations.....	21
Figure 4: The Generations in the current Swiss Workforce .....	22
Figure 5: Communication Preferences of each Generation.....	25
Figure 6: The Research Pillars.....	28
Figure 7: Significance of Generations for IC .....	34
Figure 8: Perceived Differences of Generations.....	34
Figure 9: Existence of a Strategic Communication Concept.....	36
Figure 10: Existence of a Strategic Communication Concept.....	37
Figure 11: Delegation of Communicative Responsibility to Management and Assistance of IC .....	38
Figure 12: Concerns, Desires, and Issues raised by Employees towards IC .....	40
Figure 13: Outdated IC Channels .....	41
Figure 14: High Potential Future IC Channels .....	41
Figure 15: Target Audience Segmentation Practices for IC.....	42
Figure 16: Potential and Benefits of a Generation Segmentation on Strategic IC Level .....	43
Figure 17: Drawbacks and Risks of a Generation Segmentation on Strategic IC Level.....	44
Figure 18: The Future of IC.....	45
Figure 19: Implemented IC Strategies.....	46
Figure 20: Utilized Internal Feedback Channels .....	46
Figure 21: Utilized IC Channels.....	47
Figure 22: Relative Weighting of utilized IC Channels .....	48

## List of Tables

Table 1: Target Audience of Analysis B .....	31
Table 2: Target Audience of Analysis A .....	32
Table 3: Statements on Delegation of Communicative Responsibility to Management .....	38
Table 4: Statements on Concerns, Desires and Issues of Employees.....	39
Table 5: Statements on Outdated IC Channels.....	40

## List of Abbreviations

BB	(Baby-) Boomer
EC	External Communication
IC	Internal Communication
SC	Strategic Communication
SIC	Strategic and Internal Communication

The masculine gender is used throughout this thesis solely to make the text easier to read and therefore applies to both men and women.

# 1 Introduction

## 1.1 Problem Statement

In today's business environment, which is driven by continuous change and increasing transparency, the workforce forms an integral part of companies. Through the exchange with their internal and external surroundings, they actively develop and maintain the image, reputation, and work atmosphere of a company. Through their loyalty and readiness to co-create these factors, they have a substantial influence not only on the financial success of the company, but also on the feel-good-factor within the company's four walls. On the contrary, a work climate that is characterized by passivity and uncertainty may poison and in the worst case ultimately ruin a company (Hillmann, 2017, p. 23).

Keeping the employees motivated and engaged consequently has high priority and is widely accepted to be crucial for successfully executing the business strategy (Berggren & Bernshteyn, 2007, p. 411). Communication, in this context the mean to motivate and engage employees, is not without reason often seen as the primary foundation of organizations (Cooren, Kuhn, & Cornelissen, as cited in Falkheimer & Heide, 2018, p. 19).

Ruck & Welch already stressed this importance back in 2012 (p. 294) by stating that effective internal communication (IC, hereinafter) is one of the most pivotal means to reach and influence the workforce, and is widely accepted to be "a prerequisite of organizational success". Due to increased competition, interchangeable goods and services, mergers & acquisitions of companies for the sake of efficiency and synergy optimization, internationalization of companies and consumers, amongst many other factors, today's companies are urged to shift their focus increasingly on their workforce (Adlmaier-Herbst, 2011, pp. 18–19). Employees are seen to be the biggest productivity reserve after all processes have been made lean and potential in the design in the structure of an organisation has been exploited (Adlmaier-Herbst, 2011, pp. 18–19). The illative question of how to reach these employees, and at it understanding their values and desires, motivating- and making them feel like being a part of the company and work to live rather than merely live to work has been much discussed in the literature and there is great consensus that effective IC is paramount (Adlmaier-Herbst, 2011, p. 13).

Hillmann (2017, p. 26) cleverly captures the underlying grand quest of corporate strategic and internal communication (SIC, hereinafter), which is the art of reaching its recipients, by comparing it to music. He argues that at bottom, they both can be heard but must not necessarily be understood. While a conductor is the captain to a good orchestra, strategy and its connected goals and messages steer the «company ship» towards understandable and effective communication efforts. The communication functions act thereby as indispensable sailors who create understanding and approval in the employees, like the conductor evokes the correct sounds that arrive in the audience.

From a more socioeconomic perspective, in Switzerland, amongst many other developed countries, we are currently experiencing demographic change through an aging population with an accompanying shift in generations (Klaffke, 2014, pp. V–VII). While the generation (Baby-)Boomer (BB, hereinafter) increasingly drops out of the workforce, the generations X, Y and Z are taking over the majority of today's and tomorrow's working population. In a poll of 200 Swiss, German and Austrian executives and employees conducted by Bertelsmann Stiftung und Mercer (2012, p. 1), 74.8% of the respondents identified changes in expectations and values-, and 66.1% recognized a change in the age structure of the workforce in their company. Whereas this socioeconomic shift is in itself not a new phenomenon (Klaffke, 2014, p. V), the parameters of employing and managing different generations, as well as an emergence of new communication methods in the course of the digital transformation, bring into question how Swiss companies should optimally manage their workforce in order to unleash potential and create lasting relationships. Concomitant to the demographic shift comes an increasing skilled worker shortage, as well as multi-generation personnel, owing to the tendency of shorter and more efficient training periods, as well as extension of labour duty (Klaffke, 2014, p. V). These aspects, among others, are substantial impetus for companies to rethink their employee management, including communication culture and implemented practices, in order to mitigate consequent conflict and access the inherited potential of increased creativity and problem solving capabilities (Klaffke, 2014, p. V).

At the same time, under the name of «Strategic Communication» (SC, hereinafter), a concept of a more integrated and holistic communication approach has been evolving for at

least the last three decades (Falkheimer & Heide, 2018, p. 11). Frandsen & Johansen (as cited in Falkheimer & Heide, 2018, p. 1) explain that SC is an approach to use communication purposefully in order to assist a company in reaching “the work-related long-term goals or organizational mission”. In its core, SC aims at avoiding to “send out conflicting internal and external messages” (Falkheimer & Heide, 2018, p. 11). Consistent messages in today’s transparent business environment are a must, since internal and external communication are rarely transferred only to their designated recipients. Rather, IC often spreads across organizational borders, and external communication (EC, hereinafter) is noticed by- and influences own coworkers (Falkheimer & Heide, 2018, p. 11). Whitworth (as listed in Gillis & International Association of Business Communicators, 2006, p. 205) strengthens this point by explaining that “the line between internal and external communication is increasingly blurry” and that it is critical that consistency and timing are considered when formulating and implementing IC programs.

The international literature predominantly reaches consensus in the above-mentioned alignment of IC and EC within SC efforts, the means and ways of effective IC, as well as the ongoing demographic shift and its implications on generation management. However, in the case of SC, Falkheimer & Heide (2018, p. 4) identified that the development of the cooperation between researchers and practitioners is only making slow progress. This is where this thesis will pick up from by comparing and bridging the normative literature with the positive industry real practice. It is thereby assumed that theory in literature must not necessarily match practice and/or practicability in business.

Deductively, the research questions scrutinize the above stated communication topics and their consideration and implementation in medium and large-sized Swiss enterprises operating in any industry. In other words, the thesis collects information on leading academic insights and then investigates their practical application, as well as other IC practices, in the Swiss business environment.

## 1.2 Research Aim

Central research pillar of this thesis is the evaluation of SIC practices at Swiss companies. Thereby, light is shed on several aspects of corporate IC. On the one hand, IC is put into a strategic context in which is analysed, if the companies take on a holistic

perspective by understanding IC and EC as not being divided and needed to be shaped in mutual accord, as well as if IC contributes to fulfilling the fundamental organizational mission. On the other hand, practiced communication strategies, formulated demands at IC by employees, cascading communicative responsibility of management, utilized communication- and feedback channels, target audience segmentation approaches, implications of generations on IC, as well as future perspectives on IC, are illuminated.

In order to structure the companies' SIC performances, a theoretical framework is constructed at first, which aims to collect and crosscheck information on the evolution of communication, on the contemporary view of a SC approach, on IC practices and theories, as well as on generations currently engaged in the labor market. Inferentially, the following research questions are in the center of interest:

- a. Do Swiss companies follow the concept of strategic communication?
- b. What are the common practiced internal communication approaches in Swiss companies?
- c. How do Swiss companies segment and communicate to their internal target audiences?
- d. How could a generation-tailored internal communication approach look like and what are the opportunities and risks?
- e. What are the future opportunities and challenges in internal communication?

The research aims of this thesis are the following: firstly, the compiling and cross-checking of literature insights gained and written-down by communication experts all over the world lays a strong academic framework and serves the readership of this thesis as collection of SIC knowledge. Secondly, the qualitative and quantitative analyses of corporate SIC practices of Swiss medium and large-sized enterprises throughout several industries offer a representative overview of practical insights and provide an understanding of the degree of implementation of above-mentioned communication practices. Thirdly and lastly, the discussion of the findings in the final breaths of the thesis provide learnings and creative inputs gained from the juxtaposition of literature and industry intelligence on SIC.

Above all, the thesis aims at improving the professional readership's understanding of the current theoretical intelligence on SIC and generation management found in the

literature, shall reveal to the academic readership what is implemented in practice in said disciplines, and provide the neutral readership with both theoretical and practical insights of SIC.

### 1.3 Academic Relevance

A wealth of literary and professional communities agree on the merits of interdisciplinary disciplines like SC in solving today's complex problems (Repko as cited in Werder et al., 2018, p. 348). Further, the international literature is in agreement on the importance of IC and its value for creating meaningful employer-employee relations, a healthy and productive work climate, and ultimately overall organizational success (Adlmaier-Herbst, 2011; Jäggi, 2007; Ruck & Welch, 2012 etc.). Moreover, in their evaluation of demographic change in Swiss, German and Austrian companies, Bertelsmann Stiftung und Mercer (2012, p. 8) have analysed how this change is perceived and acted upon in practice. The study shows that even though demographic change and its implications is noticed at most of the companies, in many of them, it has not been converted into real action.

Although all this consensus exists on the importance of SIC and generation-aware management and communication, and the contemporaneously shifting demographic framework clearly seems to be proclaimed by many experts, in practice, there is little research on its actual consideration and implementation.

Generally spoken, it can be noticed that normative literature wisdom in the fields mentioned above has rarely been compared to positive industry practicability in the Swiss business environment, which is a gap this thesis aims to close through comparing literature theory collected through secondary research, and industry insights gained from qualitative and quantitative analyses. Thereby, it is evaluated to what extent the literature propositions on SIC, as well as the consideration of generations in the workplace, are implemented and practicable, as well as what other communication practices are applied in the industry.

## 1.4 Scope

The thesis engages with SIC and excludes any form of EC, which is usually defined as communication to target groups outside an organization (Falkheimer & Heide, 2018, p. 11). Although the topic of EC may be touched upon in context of SC, it will not be further elucidated. Further, light is particularly shed on the ‘employee management’ process and the thesis omits to deal with recruitment and pro-active development of new employees.

Borrowing the three building blocks from Whitworth (as cited in Falkheimer & Heide, 2018, pp. 92–96), for this thesis, the three interdependent blocks of hierarchical-, mass-, and informal communication are analysed, whereas the also very relevant aspect of company culture is omitted, as this is assumed to vary heavily between companies and no generally valid deliberations can be made. Within the building block of mass media communication, information management, which is concerned about how employees access information they desire pro-actively, is as well not put in focus, but partially touched upon in circumstantial nature.

Geographically spoken, the evaluation of communication practices is limited to Switzerland, but ranges across many industries, and includes medium and large-sized enterprises, which engage as per definition of OECD (2019) more than 50 employees.

The research conducted in the theoretical framework on SIC, as well as the demographic shift and generations, can be applied to countries that share a low psychic distance and overall cultural identity, but exclude psychically distant areas with different upbringing idealisms and socioeconomic characteristics. Lastly, it needs to be mentioned that the separation of different generations cannot be handled without generalizations, and generations must be seen as dynamic constructs (Klaffke, 2014, p. 10). However, studies and surveys have found congruities in collectives (Mangelsdorf, 2015, p. 8), and recent research findings indicate the significance of generation-effects, whereby values and attitudes are, amongst others, accepted to be products of common socialization environments (Klaffke, 2014, p. 8).

## 1.5 Methodology

According to the information needed in the different sections of the thesis, multiple methods are applied and various sources are exhausted. These consist of the following research methodologies:

- Secondary research on the international literature for the framework giving topics of SIC and the different generations in the workforce
- Primary research through empirical analyses, which are composed of:
  - Analysis A
    - A qualitative analysis in form of a questionnaire with open-ended questions completed by fifteen participants prior to a Certificate for Advanced Studies (CAS, hereinafter) course on the topic of «Internal and Change Communication»
  - Analysis B, which is a two-part empirical analysis, including:
    - A qualitative analysis in form of thirteen semi-structured interviews, which consists of eleven predetermined and open-ended questions, as well as potential complementary follow-up, open-ended questions, posed during face-to-face interviews with corporate communication professionals of Swiss medium and large-sized enterprises
    - A quantitative analysis in form of closed-ended questionnaires, filled out by the same target audience as for the semi-structured interviews, whereby twelve out of the thirteen respondents contributed to the analysis

In the chapter «Theoretical Framework», expert intelligence on the progression of SC, on IC practices, on internal target audiences, on generations, as well as on cross-generational SC was gathered through an extensive secondary research literature review.

In the section «Findings», which is part of the chapter «Empirical Analysis», generally speaking, the raw data, which was predominantly collected in German, has already been translated to English and downsized to key points, was subsequently quantified, and is presented with the aid of figures and tables.

In the subsequent section «Discussion of Findings», both primary and secondary research is contrasted and congruence and/or gaps between theory and practice are elaborated.

## 1.6 Structure

In a first stage, secondary research is conducted on the international literature about the development of communication, SIC practices, as well as the different generations in the workplace. This research serves on the one hand as the theoretical framework of the thesis, and on the other hand as theoretical foundation in form of literature intelligence for the eventual juxtaposition between theory and practice.

In a second stage, focus lies on actual SIC practices at Swiss companies. Therefore, a two-part primary research including two qualitative analyses and one quantitative analysis is performed. This research serves on the one hand as the empirical framework of the thesis, and on the other hand as practical foundation in form of the industry status quo of applied SIC for the just mentioned juxtaposition.

In a third stage, the industry insights are compiled and analysed. Focus in this stage lies on listing the empirical data and in doing so finding coherences, recognizing trends, or generally spoken, get to the pulse of SIC at Swiss companies, including their view on the significance of generations for corporate IC on different hierarchical levels.

In a fourth and final stage, the different components of the thesis are combined and the research questions are answered. In this part of the thesis, the SIC practices of Swiss companies and the predominant literature insights on SIC, as well as on the concept of generations are brought face to face, and it is answered if theory and practice are in congruence or deviance to each other.

Ultimately, the thesis has presented the readership with a comprehensive collection and contrast of SIC intelligence in the two worlds of literature theory and industry practice, as well as has made a case for or against consideration of generations on strategic IC level and their potential implications on operational level.

## 2 Theoretical Framework

Within this part, research is conducted on the collective intelligence of the international literature on SIC, internal target audiences, and generation management. As a theory-giving chapter, it serves as an integral part for the subsequent juxtaposition with the practical data and the eventual responding to the research questions.

Firstly, an understanding of the roots and advancement of SC is developed in order to provide historical context and allow to grasp the significance of integrated communication concepts that harmonize internal and external corporate communication.

Secondly, corporate IC intelligence is collected, whereby the three building blocks of IC, as formulated by Whitworth (as cited in Falkheimer & Heide, 2018, pp. 92–99), structure the IC with coworkers.

Lastly, internal target audiences are identified, whereby a section is devoted on analysing the different generations in the workplace. It is thereby evaluated how generations differ amongst each other and what the varying preferences and characteristics between generations imply for corporate IC on both strategic and operational level.

### 2.1 The Progression of Strategic Communication

#### 2.1.1 *Evolution of Communication*

Since the creation of oral language that is dated back to ancient Greece, where communication was a pivotal asset for citizen in order to make themselves heard and understood in courts and public assemblies, it gradually made time and space irrelevant through the emergence of new communication channels (Falkheimer & Heide, 2018, pp. 20–21). Nowadays, the rise of technology and its inherent communication possibilities have made communication a powerful tool to reach and influence a vast amount of various people, within and outside of the company. At the same point, people are demanding more and more transparency from companies. These recent developments, as will be elucidated, have extensive implications on the contemporary business environment.

In today's literature, two fundamental perspectives on communication are identified: the traditional «Transmission Perspective» and the «Ritual Perspective». These two different approaches to communication aim to provide a simplified understanding to why and why not

communication works in different situations and why applying both communication approaches should be considered in practice (Falkheimer & Heide, 2018, pp. 19–26).

### *2.1.2 The traditional Transmission Perspective*

Formerly bound to means of transportation to deliver messages, this way of communication was merely seen as the technical process of transmitting information via a channel between sender and receiver. At the receiver's end, the assumption stands that decoding of the message is performed optimally according to the needs of such receiver, whereas he is able to break down information, without errors of understanding and interpretation, to satisfy his particular desires. From a process perspective, the transmission is labelled successful even when the content and meaning have been changed during the exchange. This view is dominated by the two considerations of finding the most accurate words and most effective technical medium. Two principles are predominantly applied in case that the receiver appears not to have understood the information given: Either more information will be supplied to close a potential lack of information, or the same information is de novo sent to the receiver. It becomes apparent that for both principles the flaw is attributed to the sender and/or the process, whereas it is omitted whether the messages are understood, correctly interpreted, or let alone accepted by the receiver (Falkheimer & Heide, 2018, pp. 20–22).

### *2.1.3 The contemporary Ritual Perspective*

This perspective views communication from a fundamentally different angle. Instead of merely focusing on the sender and process, and assuming that the receiver lives in a social-vacuum without interpretation processes, this approach takes into consideration that humans are sense-seeking individuals that subjectively ascribe meaning to whatever they are confronted with. Therefore, dialogs around interpretative frames are initiated, in which together, new meaning is created. Alternatively, an individual may as well autonomously interpret messages, which as well can distort the intended motives of the sender (Falkheimer & Heide, 2018, pp. 23–24). The goal of IC must therefore be to equip employees with understandable information about their function, workplace, and company, since a well-informed employee is more likely to identify himself with the company (Adlmaier-Herbst, 2011). This information will then be subjectively interpreted and discussed in the social

environments, in which an employee finds himself in. In these environments, new meaning is built and the message gets distorted. This is why it is crucial for a company to be involved in this meaning-shaping process, and at minimum be informed what meaning is attributed to the message by the receiver. This can be analysed in both horizontal and vertical dialogs and feedback systems. Moreover, and in line with the trends described, the modern perception of IC is that communication is not merely a task of the IC department, but rather spreads over a whole organisation and is applied by managers at every level (Adlmaier-Herbst, 2011).

#### *2.1.4 Combining the Perspectives: Strategic Communication*

Falkheimer & Heide (2018, pp. 24–26) argue that ultimately, both perspectives matter and have their usability in different situations and contexts. The transmission-based communication is for example often applied in crisis communication, where uniform messages must be distributable and understandable to all relevant people at basically the same time. Ritual-based communication on the other hand may be more suited for situations in which there is a lot of room for meaning-making processes and the message can be understood in various ways. All these aspects taken into consideration suggest the need for a more integrated communication concept on the one side, and more meaningful, long-term relationships on the other side. This is where SC as a practice assists organizational growth by establishing a mutually trustful, interactive, and long-term oriented employee management environment (Falkheimer & Heide, 2018).

As research suggests, most consumers, rather than listen to the company, prefer to feel the company and make their own experiences (Christensen & Cheney, 2000), for example through interaction with the sales department or customer service. Vice versa, through interaction with external stakeholders, employees act like unofficial ambassadors outside of the company and create meaning through their communication efforts. This and more research underline the importance of an alignment of IC and EC, so that the company is consistent in the image they are transmitting and ultimately perceived to be authentic. Inferentially, SC enables the company to send a consistent image to all stakeholders, internally and externally, but acknowledges that meaning is created in daily interactions in- and outside of the company, which can only be partially influenced. It is therefore important

that corporate IC and EC professionals work interdependently, and every employee knows and acts upon the strategical guidelines formulated by SC.

## 2.2 Internal Communication

Whitworth (as listed in Gillis & International Association of Business Communicators, 2006, p. 195) identifies the following three fundamental building blocks that can be found in any IC program: hierarchical communication, mass media communication, and informal communication, which is also defined as social networks. Together, they structure the most relevant considerations of the IC process.

The first block includes the flow of information through the different management levels in a company, sometimes also called information cascades. Internal media, including media and information technology, form the second block, whereas the last block is concerned with the interpretation and meaning-making processes during informal communication. The stated blocks are subsequently elucidated in more detail. This aims at strengthening the understanding of how IC is compounded and shall create a context for the subsequent empirical analysis.

### 2.2.1 Hierarchical Communication

IC is most commonly divided after the hierarchical structure of an organization (Maier, 2012, p. 5). This is illustrated in Figure 1, which is adapted from Maier (2012, p. 6).

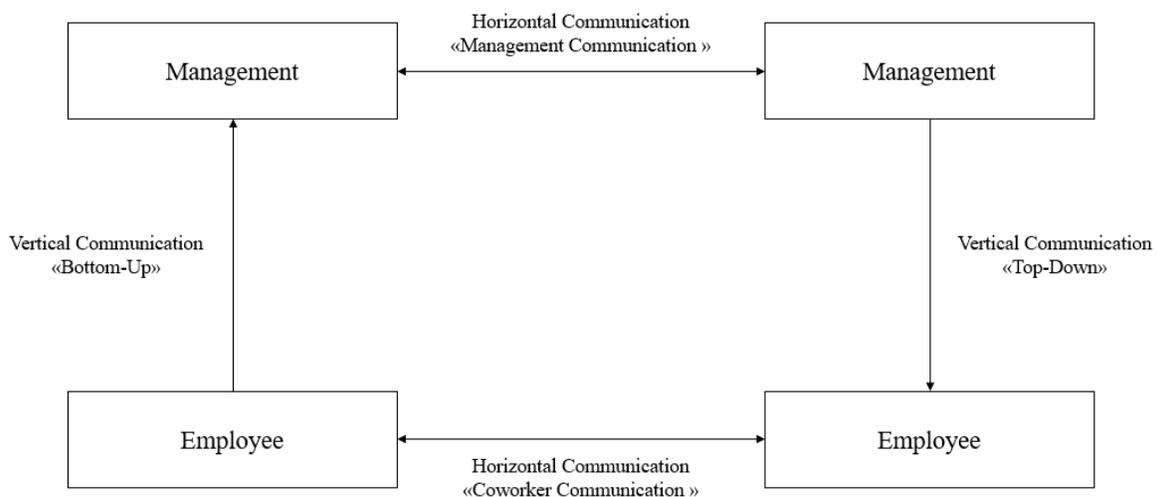


Figure 1: Vertical and Horizontal Communication (Own Illustration, following Maier, 2012, p. 6)

Historically, IC followed the hierarchical structure «Top-Down» from the highest levels of the firm, typically the CEO or president, down to the bottom, usually blue-collar workers, without seeking a dialog and with hardly any feedback of the employees collected and fed back to management in a «Bottom-Up» fashion (Falkheimer & Heide, 2018, pp. 92–93). Management was seen as the brain of a company and commissioned with calling the shots, since they were assumed to possess a holistic perspective and are able to connect the dots from this position of informational supremacy (Falkheimer & Heide, 2018).

Nowadays, however, management is not only tasked with ensuring that the message reaches its designated receiver, but it must also filter, sort and adapt the message and put it into context for the recipient, as well as communicate it in an engaging way (Falkheimer & Heide, 2018, p. 93). This has several reasons, one of them being that studies have shown a communication preference of coworkers to receive information from their immediate boss, who is seen as more credible than the distant top management (Falkheimer & Heide, 2018, p. 93). Other studies have found out that “coworkers find the information prevalent in organizations stressful and time consuming” (Falkheimer & Heide, 2018, p. 93), which is why management nowadays have the additional mission to filter the information and only communicate what is relevant to the subordinated coworker.

### 2.2.2 *Mass Media Communication*

In the course of the digital revolution since the introduction of the first computer, mass media has made an astonishing progression and allows today’s workforce to communicate time- and space independent. However, this rise of new communication means also inherits some risks and challenges. One of these challenges is finding the right mix of different communication channels. Firstly, the content must be distributed consistently and with the correct timing via the channels in order to display a coherent image and avoid interpretation errors at the side of the recipient (Falkheimer & Heide, 2018). Secondly, the access to-, as well as preference of different communication channels for the targeted recipients must at all times be considered by the sender of information so as to effectively reach the target audience and avoid discrimination of parts of the audience. It is in this context, in which the concept of media richness, formulated by Daft & Lengel in 1986, is worth to be considered when choosing between different communication channels. When

reflecting on how much information is actually transferred between sender and receiver, the media richness concept can guide communication channel decisions (Aparicio, n.d.). For instance, whereas text messaging has a very low media richness due to its impersonal and distant nature, face-to-face conversations are a very personal and interactive way of communicating, which is why this form of personal communication is on the other side of the spectrum and considered media-rich.

It is, *inter alia*, for this reason that personal communication is as relevant as ever before (Adlmaier-Herbst, 2011). It offers many pivotal advantages, such as the ability to directly communicate information, collect immediate feedback, and discuss the topic at matter. Schulz von Thun (as cited in Maier, 2012, p. 101) argues that a message contains next to the factual level several additional levels. Amongst others, they may indicate expectations based on the relationship between sender and receiver, or contain a hidden request for a certain behavior. Since the receiver can perceive these different underlying subliminal messages more or less strongly, additional clues in form of non-verbal signs, as only found in eye-to-eye encounters, can “tell us about a person’s true state of mind” (Eunson, 2016, p. 256). These hidden clues and the charm of personality may be crucial when it comes to truly understand and respond to expressed concerns of employees, or guiding the workforce through a big change process (Adlmaier-Herbst, 2011, p. 176).

Despite the lasting importance of personal communication, information and communication technologies nowadays are becoming a central pillar of every internal mass media strategy (Falkheimer & Heide, 2018, p. 94) and can be ground for better organizational learning and more democratic and transparent organizations (Falkheimer & Heide, 2018, p. 95). Nonetheless, a major caveat in the context of implementing and deploying such technology-driven communication channels is the risk of information overflow. Although E-Mail, Intranet, web pages, and so forth have increased access to information, they can on the flip side constrain employees to spend more time on information management than on actual work tasks (Falkheimer & Heide, 2018, p. 95).

In the end, choosing the optimal mean of communication is a trade-off between resource-aspects like time and financial capabilities on the one hand, and accomplishing the communicative targets on the other hand. These targets must be carefully formulated prior to

selecting the communication channels and can be divided into three levels, which all aim to have a different impact on the recipients: the awareness level, the mindset level, and the behavior level (Führmann, 2014, p. 3). For each level, there exist different communication channels that evoke the desired state-of-mind or reaction, which are evident in the names of the levels. Deductively, it is significant to know on which level communication shall have an effect on before getting involved in the selection process (Führmann, 2014, p. 3). This strategic planning therefore structures the selection of communication channels by appreciating the status quo and identifying the future direction of IC.

### 2.2.3 *Informal Communication*

Informal communication, usually as part of horizontal communication between coworkers on the same hierarchical level, is considered to be “the body of internal communication with the greatest volume” (Falkheimer & Heide, 2018, p. 95). For many jobs, particularly management positions, it even is the workplace activity with the highest frequency (Whittaker et al., 1994, p. 131). Some studies estimate such face-to-face communication to represent between 25% and 70% of work time (Whittaker et al., 1994, p. 131).

In its “brief, unplanned, and frequent” nature (Whittaker et al., 1994, p. 131), informal communication, or sometimes playfully termed as the “Jungle Telegraph” (Falkheimer & Heide, 2018, p. 96), is usually less supported by communication technology than formal communication (Kraut et al., 2002, p. 3). Notwithstanding its amorphous appearance and independence of communication technology, informal communication can have high importance for SIC (Falkheimer & Heide, 2018, p. 96). Through the commitment of personal resources in form of, amongst others, opinion leaders and ambassadors, management can get a better feeling of how people themselves close the information vacuum that sometimes exist in organizations, how operational learning is taking place through informal communication, what the topics of interest are amongst coworkers (Falkheimer & Heide, 2018), and how group activity and team building is coordinated (Whittaker et al., 1994, p. 131). Moreover, if opinion leaders are invited to a dialog, top management can either spread or collect information by using these informal leaders as a voice or information gathering unit, for example about what coworkers think and discuss about planned organizational changes

(Falkheimer & Heide, 2018). Another approach to finding an authentic dialog with coworkers and get to the pulse of the conversations, gossip and rumors, that are prevalent at all levels of the hierarchy, is to create small-scale informal platforms, such as events between only several people of the workforce (Führmann, 2014, p. 9).

Key themes during informal communication include personal affairs and disclosure, as well as discussions on organization-relevant matters, such as support giving and getting, commiserating or complaining, and changes occurring in the company (Fay, 2011, Abstract). For (top) management, it is pivotal to be part of- or aware of these genuine conversations, as “through informal communication, interpretations and meaning-making processes take place” (Falkheimer & Heide, 2018, p. 95). As shown earlier, for transmitters, it is paramount to not only treat an information transfer as successful when the message is received by the recipient, but to understand communication as a form of joint effort in which mutual understanding is created between sender and receiver (Falkheimer & Heide, 2018, p. 24). Informal communication can thus be a meaningful tool to get feedback from the recipients and start a dialog on a hierarchical level that is viewed as authentic by coworkers that are operating on the corresponding level.

### 2.3 Internal Target Audiences

The principle of successful IC is to harmonize economic interests of a business with the personal desires and concerns (Adlmaier-Herbst, 2011, p. 13). This can only be effectively shaped if a company is aware of who they are actually talking to. Communication strategies or plans will consequently be more success-ensured if they segment their internal target audiences and develop insight into the different characteristics, such as needs, attitudes, and levels of responsibility and interest of the various internal stakeholders (UK Government Communication Service, n.d.). Internal target audience segmentation works on the premise that the above mentioned characteristics are shared amongst certain groups (UK Government Communication Service, n.d., Who and where are your audience?). This segmentation then helps to tailor communication efforts in accord to these smaller, segmented groups, which facilitates efficient IC on the transmitter side, and boosts understanding and relevance of the transmitted information on the recipient side.

If a company refrains to segment their internal target audiences, they may be prone to eventually either communicate nothing to everybody or everything to nobody, which is a serious obstacle in reaching the above-mentioned ultimate objective of IC.

Hence, in this section, different internal target audience segmentation approaches are identified and elucidated, whereas a sub-focus is additionally put on one variation of segmentation after age, namely the different generations in the workplace.

### 2.3.1 Stakeholder Mapping: Interest and Influence

Internal target audiences can be segmented in a number of ways. A common starting point is to formulate who the overall audience is, of what social and professional characteristics they are composed of, and what IC are aimed to be achieved.

One way of starting the internal target audience segmentation is to identify the overall audience with a stakeholder mapping as illustrated in Figure 2, which follows the UK Government Communication Service (n.d.).

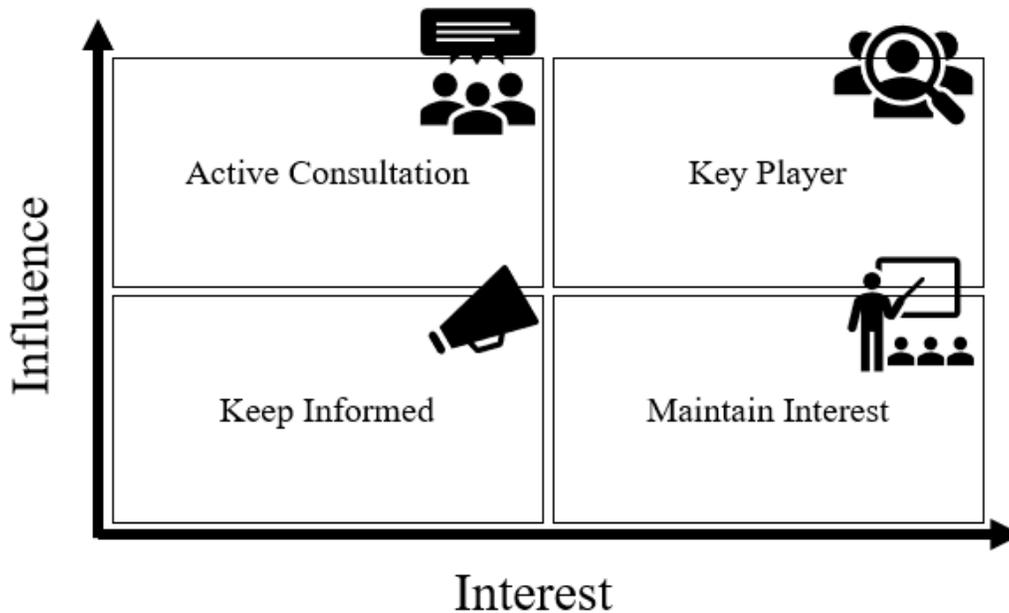


Figure 2: Stakeholder Mapping (Own illustration, following the UK Government Communication Service, n.d.)

Referring to the UK Government Communication Service (n.d., How do you segment your audiences?) stakeholder mapping approach, in its core, the map classifies the target audiences by their influence and interests on the topics at matter. According to the model,

the more interest and influence a target group has, the closer they should be managed and engaged with. On the other side of the spectrum, if the target group has little interest and influence, they may be only monitored and kept informed. If influence is high and interest low, it can pay off to keep this group satisfied by acknowledging their opinions and engage with them. If interest is high and influence low, a two-way communication might be the key to success in order to identify their interests and detect any issues or concerns to prevent them becoming bigger and spread throughout the organisation.

### *2.3.2 A Selection of Internal Target Audience Segmentation Approaches*

Next to the influence and interest assessment of different internal target groups through a stakeholder mapping, there exist many other segmentation approaches that can assist an IC practitioner to effectively reach the targeted groups in a company. The most relevant are listed hereinafter. At this point it is important to note that these segmentations are to be done carefully as people could easily feel discriminated and/or excluded by categorizing them and thereby varying in supply of information content and/or transfer.

- **Demographic Information:** Basic employee demographic variables include age, gender, tenure, education and income levels (Agyeman & Ponniah, 2014, p. 16). Further areas can be optionally added based on the segmentation intents, such as the business area, diversity level, and many more (UK Government Communication Service, n.d., How do you segment your audiences?). Demographic information can give an overall estimate of the socioeconomic and social make-up of employees in a company. Additionally, it may prove useful when specific social or socioeconomic groups need to be targeted.
- **Job Roles:** Another segmentation approach identified by the UK Government Communication Service (n.d.) is to respond to the communication needs of people in different job roles. Access to technological communication channels, such as E-Mails and the Intranet, can vary between employees working on a desk or in a factory with differing access to technology. Moreover, the information demand may differ between such groups. An employee working in the field may be less interested in activities happening at the company location and he cannot attend than an in-office employee who is locally close to such events.

- **Management Responsibilities:** Different hierarchical levels inherit different responsibilities. Management positions usually need information earlier than their subordinates. With this time advantage, such higher-up positions can then prepare and break down the messages according to what is relevant for their team members (UK Government Communication Service, n.d.). Further, they can already prepare and anticipate questions that may arise from the recipient's side (UK Government Communication Service, n.d.). Further, management sometimes simply needs more and more precise information as they are expected to take a more holistic perspective than their subordinates, alongside being able to connect the dots between different departments.
- **Channel Preferences:** A more recipient-oriented segmentation approach is to begin at the end of the communication transfer by allowing the receivers of the information to choose how they prefer to receive the information (UK Government Communication Service, n.d., How do you segment your audiences?). This approach is assumed to be rather time-intensive, as this choice, if not given to all employees, may evoke feelings of discrimination for the employees that cannot choose. The point could thus be made that this option should be made available for the entire workforce, which may potentially escalate into unbearable complexity. Nevertheless, this can be an effective way of finding the right method or channel of communication, as it is tailored to the wants of the receiver. A case in which this form of segmentation could be particularly useful is for employees that receive an abundance of information and work at many points of intersections, as it can give them additional structure and efficiency in their information management.
- **Risk and Interfaces:** In this segmentation approach, specific groups are divided according to on what interfaces they work at and the levels of risk attributed to their particular segments (UK Government Communication Service, n.d., How do you segment your audiences?). Employees that are in constant contact with external stakeholders may benefit from information about selling techniques, or how to deal with sensible customer information in the context of information security. Besides, they may need to know about company policies and guidelines when communicating externally.

- Engagement Level and Information demand: Employees are asymmetrically engaged in the job. Gallup (2017, p. 2) identifies three levels of employee engagement: Firstly, the engaged employees that seek ways to learn about new things, improve processes, and so on. Secondly, the actively disengaged employees who are destroying what others, especially the most engaged employees, have built. Thirdly, and in between, are the not engaged employees, which are just at work without noticeable engagement. An according segmentation could serve the actively engaged people with additional communicative resources that they in turn can use to expedite business processes and innovation. The actively disengaged-, as well as not engaged part of the workforce could be supported and motivated through inspirational best-case examples within the company, which can be aimed at such groups directly or via their leaders and managers.
- Employee life-cycle events: Employees have distinct needs according to their current stage of their life, as well as employment. Whereas newcomers to the company may be interested in getting acquainted with their coworkers, programs and further characteristics of the company, senior employees might seek information on pension programs. Another example is information on childcare that is targeted to staff taking maternity or paternity leave (UK Government Communication Service, n.d., How do you segment your audiences?).
- Generations: A last proposed segmentation method is to take the different generations in the workforce into account. The differentiation of generations as a simplified social model can be a guidance to understand differing attitudes and actions of varying age classes in a company (Klaffke, 2014). Generations can have serious implications for IC: they are assumed to differ in, inter alia, communicative preferences including tone, style, format, communication channel, as well as in indirectly communication-relevant aspects like attitude towards feedback and conflict. Current studies are making a case for the significance of generation-effects, which is why this topic is further illuminated in the next section.

## 2.4 Definition of Generations

Bruch et al. (as cited in Klaffke, 2014, p. 8) identify three hypotheses that attempt to explain differences in the experiencing and behavior of different age groups. These three include senescence ramifications coming with increased age, life-stage effects, whereas values and attitudes are products of individual private life conditions, or generation-effects, whereby the differences can be ascribed to the mutual socialization processes of individuals, also called the socialization hypothesis.

Studies claim that all three hypotheses have potential to explain the differences in experiencing and behaviour of different age groups (Klaffke, 2014, p. 9). This section, however, is not too much concerned about how the differences come into existence, but rather how communication may be influenced and shaped more effectively by the awareness of- and adaptation to different generational values and perspectives.

As for the moment, there exists no generally valid breakdown of generations in the Swiss workforce. Although the generation segmentation of the PEW Research Center (2019) features individuals in the American workforce, due to the psychic proximity and mostly shared political, economic and social environment, especially due to global media and access to information, it can be applied to Switzerland likewise. Klaffke (2014, p. 10) agrees on being guided by the US-segmentation approach in absence of an own generally valid, country-tailored segmentation. Figure 3, which is adapted from PEW Research Center (2019), illustrates the different generations within a timeframe of just less than 100 years.

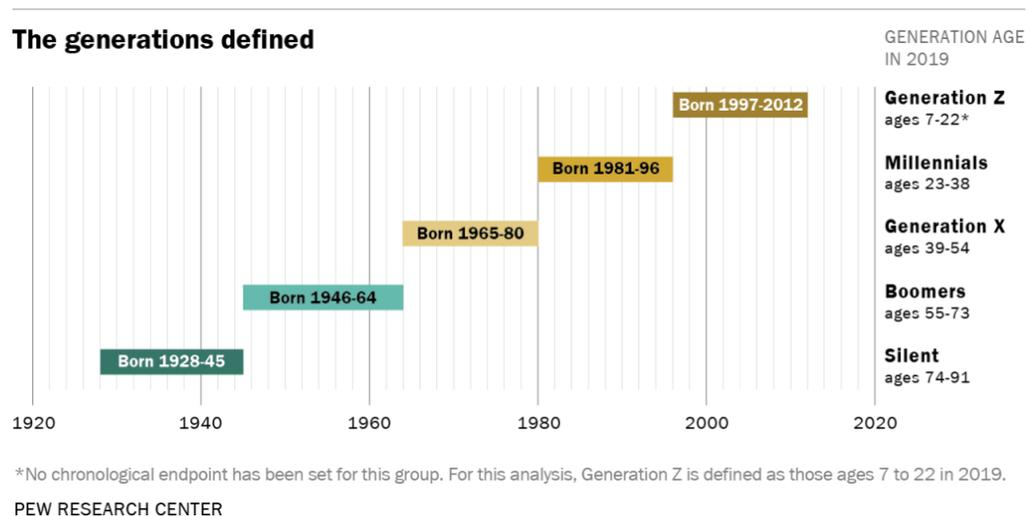


Figure 3: Definition of the Generations (adapted from PEW Research Center, 2019)

### 2.4.1 The Generations in the Swiss Workforce in Numbers

In order to get a basic understanding of how the different generations are distributed in the workforce of Switzerland, data of the Swiss Federal Statistical Office (2019) is evaluated. According to their latest investigation, the two generations with the most people participating in the Swiss labor market as of the fourth quarter of 2018 are generation X and Y with a total of 68% of total workforce. Although the Swiss Federal Statistical Office does not segment after generations, but instead has their own classification, their age classification is almost in perfect congruence. Figure 4, which is adapted from the Swiss Federal Statistical Office (2019) illustrates the contemporary shares of the generations in the Swiss population.

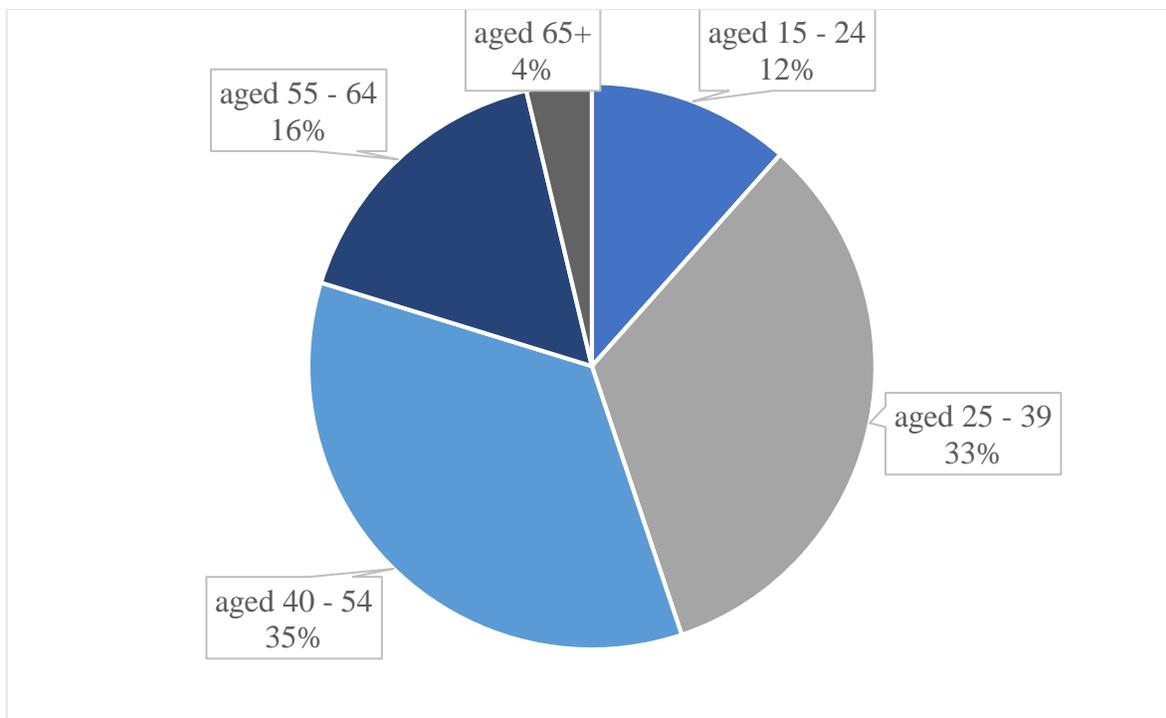


Figure 4: The Generations in the current Swiss Workforce  
(Own Illustration, following the Swiss Federal Statistical Office, 2019)

People aged between 55 and 64, and thus belonging to generation BB, make up an approximate 16% of total workforce, but are increasingly dropping out because of retirement. Generation Z is currently only accounting for around 12% of the workforce. Yet, this share is projected to rapidly increase in the near future. Generation X and Y have the leading edge at the moment, which is projected to remain constant for the next five to ten years, as the generations BB and Z will balance their combined share through the entrance in- and respective exiting from employment, and generations X and Y will remain in the workforce.

#### 2.4.2 *Typical Characteristics and Values*

Differing attitudes and actions of varying age classes in a company equally pose opportunities and risks in the cooperation between different generations in both social and professional environments. In order to understand these generation-typical characteristics and values, the socialization hypothesis, as mentioned earlier in the thesis, is presented. According to this hypothesis, fundamental value propositions are created during the formative phase of individuals in their childhood, adolescence, and early adulthood (Klaffke, 2014, p. 9). Inferentially, in order to try to comprehend the roots of sometimes colliding value systems, it is critical to shed light on what characterizes the upbringing and formative phases of the different generations.

Important to note at this point is that this listing of events and conditions are self-speakingly portrait selectively, and the attempt to find correlations between these factors in the formative phase of the age groups and their value systems is based on assumptions. Nevertheless, understanding one's past experiences may be instrumental in order to grasp the individual beliefs, which in turn can serve as a predictor of future behavior (Holdershaw & Gendall, 2008, p. 10). The same applies for the following inferences about typical communicative preferences and attitudes.

The generation BB is considered to be heavily influenced by the values of their parents, the "Traditionalists", a generation that taught them conformity, respect of authority, altruism, diligence, discipline and obedience (Mangelsdorf, 2015, p. 14). Whereas events and conditions in their formative phase like the moon landing and affordable journeys abroad decreased significance of traditional borders, on the other side, a climate of uncertainty in the context of the cold war and ideology on races and gender lead to the creation of new and often imaginary boundaries (Mangelsdorf, 2015, pp. 14–15). These factors are assumed to have contributed to the inherited typical values of this generation, which are, inter alia, a high working moral, respect, diligence, and conscientiousness.

Generation X, sometimes also termed «Generation Golf», grew up in a world shaped by insecurity and doubt about established political- and economic systems (Mangelsdorf, 2015, p. 16). The continuing welfare growth of their parent generation seemed to be fading away, and catastrophes, crises and terrorism in the 70ies and 80ies brought fear and

skepticism to the people (Mangelsdorf, 2015, p. 16). Promises made by the economy, politics, and leading public figures were conceived with skepticism (Mangelsdorf, 2015, pp. 16–17). Whereas the BB typically grew up with traditional values (Mangelsdorf, 2015, p. 14), generation X by tendency adapted to two working parents and thus often planned their own schedules (Stillman & Stillman, 2017, p. 35). This upbringing environment evoked values of independence and self-reliance. Moreover, this generation started increasingly to question authority, and respect was not just seen as a given but must be earned, which is in stark contrast to their parent generation (Mangelsdorf, 2015, p. 17).

Medial transparency, a great deal of attention and approval, and a fast-paced society shaped the formative stage of generation Y (Mangelsdorf, 2015, pp. 18–19). Usually being children of the BB, this generation is currently studying or freshly employed and faces a wealth of pivotal questions concerning their professional and private lives (Klaffke, 2014, p. 13). They grew up in a globalized and uncertainty-driven world with ready access to virtually any information they sought through immediate access to the internet through mobile devices like phones and laptop. Alongside this progress, consumer choice was boosted and to a certain degree a new world, shaped by instant gratification of needs and opportunities to connect and interact with others, opened up. It comes with little surprise that one often mentioned psychological characteristic of this generation is said to be a desire for immediate satisfaction of needs and goals, which is as well applicable to the work environment. Moreover, as the letter Y, or WHY, already suggests, is the strive for purpose and the scrutinizing of established processes and structures. These mentioned factors, inter alia, are assumed to be correlated with the psychological characteristics attributed to this generation, which are desires for variety, endowments of meaning, and belongingness (Mangelsdorf, 2015, p. 23).

Generation Z, or also called “Generation Internet” (Klaffke, 2014, p. 14), is “the first truly digital generation” (Fromm & Read, 2018, p. 23) that fully grew up in the digital age. Internet- and communication technologies offer a wealth of opportunities for the individual, such as communicating time- and space independent, interacting with multiple people at a time, and through internet presence and following-mechanisms the evergreen self-fashioning of oneself.

Whereas generation Y lived alongside this digital progress, the generation Z is considered to be fully absorbed by the seemingly endless possibilities, thereby living as a part of this digital society (Hanisch, 2016, p. 30). Typically, members of generation Z are the children of generation X and currently in the midst of their formative phase (Klaffke, 2014, p. 14). Inferentially, and in context of the previously elucidated socialization-hypothesis, collectively defining upbringing conditions and corresponding fundamental value propositions cannot yet be conclusively defined.

### 2.4.3 Typical Communication Tone, Style, and Format

The formative phase and its implications on generations cannot only be observed in the fundamental value propositions, but as well in the preferences of tone-, style- and format of communication. In Figure 5, these various aspects of communication ideals and common practices, as identified by (Mangelsdorf, 2015, p. 63), are summarized.

	<b>(Baby-) Boomer</b>	<b>Generation X</b>	<b>Generation Y</b>	<b>Generation Z</b>
<b>Tone &amp; Style</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> <li>- Formalities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct and concise</li> <li>- Efficiency-driven</li> <li>- Less formalities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Casual</li> <li>- Playful</li> <li>- Contains visual elements and emoticons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidly consumable</li> <li>- Uncomplicated</li> <li>- Constantly accessible</li> </ul>
<b>Typical Medium</b>	Personal conversation with verbal- and non-verbal elements	E-Mail	Gamification	Social Media like Instagram or Snapchat

Figure 5: Communication Preferences of each Generation (Own Illustration, following Mangelsdorf, 2015, p. 63)

A key takeaway of this analysis is that alongside the digital revolution and its emerging possibilities of remote and time-independent communication, a shift from personal and time-intensive-, towards more impersonal and efficiency-driven tone & style preferences can be noticed. This is as well mirrored in the typical medium of each generation. Whereas early members of the BB usually were used to non-technological-, but rather personal communication, the following generations experienced a major diversification of different communication channels (Klaffke, 2014, p. 15). It is on the cards that if different generations are accustomed to differing communication styles and according channels, there exists potential for misunderstanding and friction. For example, younger generations may have an intrinsic feeling of being informed, due to the fact that they grew up with ready access to the

internet and its inherited wealth of information. Older generations, on the other side, may interpret this feeling as a «know-it-all-attitude» and characterize it to be arrogant and naïve, as they were used to consult their parent generations for information when they needed any.

Klaffke (2014, pp. 15–16) identifies another example for potential conflict when a member of generation Y sends an SMS to a member of the generation BB in order to report a delay in an important project. For the member of the younger generation, this is a standard way of effective communication. However, an older colleague may judge this matter to have high significance, which is why for him, a personal conversation is considered indispensable.

These are merely two out of many examples. Awareness of these existing psychological, social and socioeconomic differences can prevent generational conflicts from happening and foster an effective cross-generational communication and collaboration. Moreover, as people tend to prefer being –and thereby communicating– with people that resemble them in terms of, inter alia, behavior and values (Byrne, 1971), the simple awareness of these inherited differences can decrease limited group thinking and guide generations towards a more integrative mentality.

## 2.5 Cross-generational Strategic Communication

The kaleidoscopic parameters of employing different generations similarly pose challenges and generate opportunities to the communication efforts of Swiss companies. According to Klaffke (2014, V), different generations will prospectively work more than ever alongside each other; up to ten years longer than nowadays. This prolonged parallelism of different values and expectation in the workplace in combination with the elucidated need for an integrative and employee-focused communication approach challenges companies, in setting an appropriate communicative environment, and their employees, in daily interaction, likewise. In this context, IC acts as a facilitator for aligning expectations between the whole workforce, mitigator for potential illative conflict, booster of productive teamwork, and inspiration for a satisfying work environment.

Recapitulating, a strong case for the awareness of different generations in a company's workforce has been made throughout this section. What remains up for question and provides the base for the empirical part to pick up from is the ambiguity on which

organizational level of IC the awareness and adaptive capacity of the differences between generations can add value and is practical. Thereby, it is differentiated between an operational level, on which IC plays a role in daily interaction between people on lower hierarchical levels, including management and leadership, and a strategic level, on which the company's holistic IC concept is defined and conceptualized. To answer this, as well as the formulated research questions, a comprehensive analysis and the contrast to the correspondent opinions of the international literature on the discussed topics are now presented in the subsequent chapter.

### 3 Empirical Analysis

This chapter introduces the readership to the data collection aim and methodology, defines the analyses' target audiences, and elaborates on how the evaluation methods are designed. Subsequently, the resulting data collection is presented, which is the base for the following sections.

#### 3.1 Framework

##### *3.1.1 Aim of Data Collection*

The aim of the data collection is fundamentally two-fold. On the one side, by illuminating SIC practices at Swiss enterprises of medium and large size, practical insights are collected and the scope and sophistication of mentioned practices are identified. Moreover, the questions if generations shall be considered on strategic IC level, and what benefits and drawbacks such considerations could entail for both strategic and operational level, are answered. From this perspective, the analyses shall primarily offer the professional readership an overview and benchmark of the status quo of said practices at Swiss medium and large-sized enterprises.

On the other side, the data collection provides the practical part for the juxtaposition of normative literature with the positive industry real practice. As mentioned in the introduction chapter, it is thereby assumed that theory in literature must not necessarily match practice and/or practicability in business. From this perspective, the analyses together with the secondary research shall identify where congruence and disagreement between theory and practice lies, and quasi act as a feasibility check for the theoretical framework.

### 3.1.2 Methodological Triangle

As proposed by Eckey et al. (2008, p. 17), for empirical analysis, generally, there exist three different survey methodologies, which are observation, experimentation and interviewing. Whereas experimentation is preferably applied in natural sciences and occasionally in (economic) psychology and economic research, and observation is commonly used in psychology and increasingly in market research (Baier, 2016, p. 45), interviewing poses an economic and suitable option to extract information from knowledge carriers, herein the corporate communication professionals. As it is assumed that the SIC intelligence, which is to be gained throughout the empirical part of this thesis, is consolidated in the head positions of SIC at the targeted companies, their responses were recorded through qualitative interviews and quantitative questionnaires. For the purposes of balancing the analysis and not relying on merely one data collection mean, the thesis rests on several research pillars as illustrated in Figure 6.

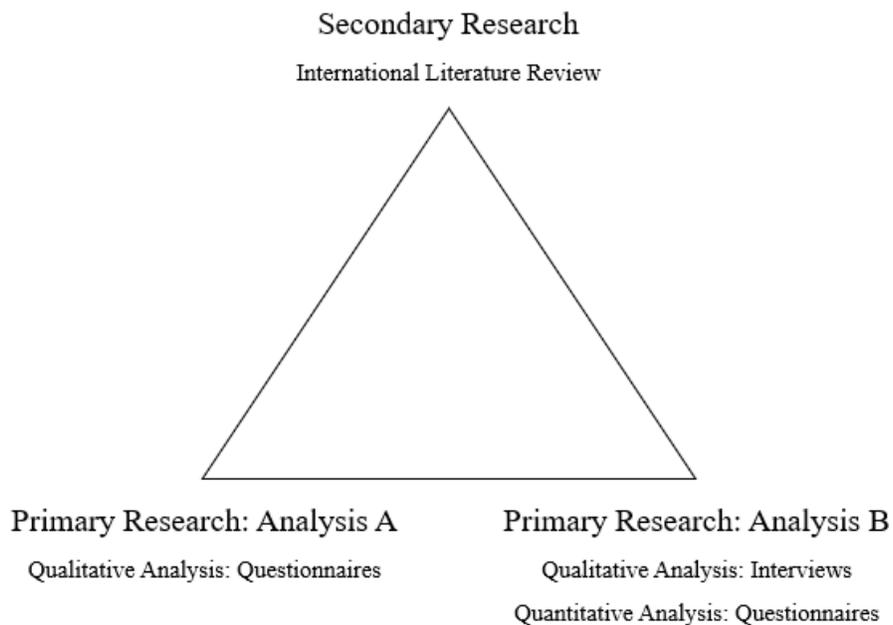


Figure 6: The Research Pillars (Own Illustration)

Firstly, and in this section only mentioned to facilitate understanding of the overall research concept, the theoretical framework was created in the previous chapter of the thesis during the secondary research. For that purpose, the international literature on SIC and the concept of generation was examined and the for the thesis relevant aspects were presented.

Secondly, in «Analysis A», data was collected prior to a CAS course on the topic of «Internal and Change Communication», including a sub-focus on generations in the workforce, at the Luzern University of Applied Sciences and Arts. Company operatives of Switzerland-based small, medium, and large-sized enterprises of several industries were enrolled for this course. Goal of the qualitative questionnaire (n=15) was to determine the estimated significance of generations for IC, as well as if the company, for which the respondents are working for, has a SC concept. The answers recorded within this analysis were firstly categorized, whereby one out of the two answer sets was translated and summarized into English. The processed answers were then quantified, and are eventually presented in figures in the «Findings» section.

Thirdly, in «Analysis B», qualitative interviews were held with corporate communication professionals at Swiss medium and large-sized enterprises of varying industries. These interviews (n=13) are semi-structured and include eleven open-end main questions on the whole researched spectrum of SIC and generations, as well as potential follow-up, open-ended questions. A semi-structured interview design was chosen as it is assumed that the answers on the one side must be set into further context, and further questions could identify additional unknown practical intelligence on the other side. The interviews were guided by the pre-defined questions and were organized in a manner of decreasing organizational level perspective, first from a strategic and holistic point of view, subsequently passing IC practices, including target audience segmentation approaches, then touching upon the topic of generations, and concluding with an outlook on the future of IC. The answers recorded within this analysis were gathered in their original auditive nature in a first stage during the interviews, fully transcribed into German in a second stage, translated into English and simultaneously summarized into key points in a third stage, and ultimately presented with figures and tables in the «Findings» section in a fourth stage.

Fourthly, and also belonging to «Analysis B», the quantitative questionnaires (n=12) with four close-end questions on IC strategies and channels, which were answered by the same but one company operatives, perfect this analysis. They aim at amplifying the intelligence gained in the qualitative analysis by shedding light on the communication strategies applied-, as well as identifying which feedback- and communication channels are

utilized at the companies. Moreover, the stated communication channels are ranked for their relative importance in the company's IC. At first, the quantitative survey was distributed to the respondents in English and German, depending on the respondent's choice of language. Secondly, both English and German results were consolidated, whereupon the results were arranged and quantified in an Excel work sheet. Ultimately, the processed data is illustrated with the aid of figures in the «Findings» section.

### *3.1.3 Target Audiences*

The target audience for «Analysis B» are c-level corporate IC experts at Swiss medium and large-sized enterprises. Out of the thirteen interviews conducted, eight were with corporate communication professionals responsible for SIC at strategic group level. These companies are all headquartered in Switzerland and so are the communication departments of all but one company. The remaining five companies are all subsidiaries of companies in Switzerland, two out of which are Swiss headquartered, and three have their group level HQ abroad. This variety was chosen in order to get diverse insights on SIC on both holistic group level, as well as the implementing Swiss subsidiaries. In Table 1, a more detailed description of the target audience can be found, including the function of respondent, industry the company is operating in, as well as the corresponding sector.

<b>Company</b>	<b>Function of Respondent</b>	<b>Industry</b>	<b>Sector</b>
Company A	Head of Corporate Communication	Secondary	Production
Company B	Head of Corporate Communication	Tertiary	Finance
Company C	Head of Corporate Communication	Secondary	Production
Company D	Head of Corporate Communication	Tertiary	Health
Company E	Head of Internal and Online Communication	Tertiary	Insurance
Company F	Head of Corporate Publishing	Secondary	Production
Company G	Head of Corporate Communication	Secondary	Food
Company H	Assistant Corporate Communication	Secondary	Food
Company I	Head of Content	Secondary	Production
Company J	Head of Internal Communication & Corporate Newsroom	Primary	Mining & Production
Company K	Head of Communication	Tertiary	Recruitment
Company L	CEO Assistant	Secondary	Production
Company M	Head of Medical and Life Sciences	Tertiary	Recruitment

*Table 1: Target Audience of Analysis B*

The target audience for «Analysis A» includes a wide range of companies varying in size and industry. Notably, the companies are mainly operating in the tertiary industry, which is in contrast to the heterogenous companies, in terms of industry, of «Analysis B». The participants vary in function and hierarchy, but share their involvement in IC. Out of the fifteen companies being represented at the CAS course, thirteen are Swiss-headquartered. Worth repeatedly mentioning at this point is that companies N-AB, compared to companies A-M, are in average significantly smaller in both turnover and workforce, and the participants

are usually not operating at c-level, but rather on operational lower management level. In Table 2, details on the respondent's function, as well as the industry and sector of the company are listed.

<b>Company</b>	<b>Function of Respondent</b>	<b>Industry</b>	<b>Sector</b>
Company N	Internal Communication	Tertiary	Finance
Company O	CEO Assistant and Head of Communication	Tertiary	Transportation
Company P	Marketing and Communication	Tertiary	Health
Company Q	Head of Private Clients	Tertiary	Finance
Company R	Project Leader	Tertiary	Insurance
Company S	CEO Assistant	Tertiary	Electricity
Company T	Strategic Communication	Tertiary	Communication
Company U	HR Assistant	Secondary	Production
Company V	HR Assistant	Secondary	Production
Company W	Marketing and Communication	Tertiary	Consulting
Company X	Head Quality Assurance Management	Tertiary	Insurance
Company Y	Communication	Tertiary	Foundation
Company Z	Project Leader Communication	Tertiary	Education
Company AA	Internal Communication	Tertiary	Insurance
Company AB	Sales Manager	Secondary	Production

*Table 2: Target Audience of Analysis A*

### 3.1.4 Execution of Data Collection

The empirical analyses have been conducted during a span of three months. The data of «Analysis B» was gathered as follows: Eight out of thirteen qualitative interviews were conducted face-to-face, two via phone call, and three were filled out by the company operative and sent back to the author. For the quantitative analysis, the company operatives were sent the questionnaire and asked to send it back to the author. For the data of «Analysis A», the CAS participants were asked to reply to the questionnaire sent to them prior to the course start. The analyses could be conducted to full satisfaction of the author and without noteworthy difficulties or disruptions. Besides, no unclarities or misinterpretations could be detected on part of the respondents.

## 3.2 Findings

This section presents the data gained throughout the two empirical «Analyses A and B», which is processed and presented with the aid of figures and tables. The templates and raw data of both analyses can be found in the appendix.

Notably, for the following bar diagrams in both «Analyses A and B», the numbers on the X-axis represent the answer of one respondent, who has identified the statement to be in congruence with his or her views, or to the practices at his or her company, depending on the context. This remains valid for the entire «Findings section». One respondent can thus agree with different given answers, which is why the answers in sum do not must equal the number of respondents in figures where the results are shown in absolute numbers and not in percentages.

### 3.2.1 Analysis A: Qualitative Questionnaire

Prior to the CAS course, the participants were questioned about their perspective on the significance of generations for IC, as well as if their company possesses a SC concept. Their answers are quantified and presented on the following pages.

#### 3.2.1.1 How significant are the different Generations (which often work together in the same Team) for IC?

Figure 7 illustrates that the vast majority of the respondents, namely 13 out of 15 respondents, assess generations to be significant for IC. Figure 8 just below captures the variation of identified differences between generations in respect to IC.

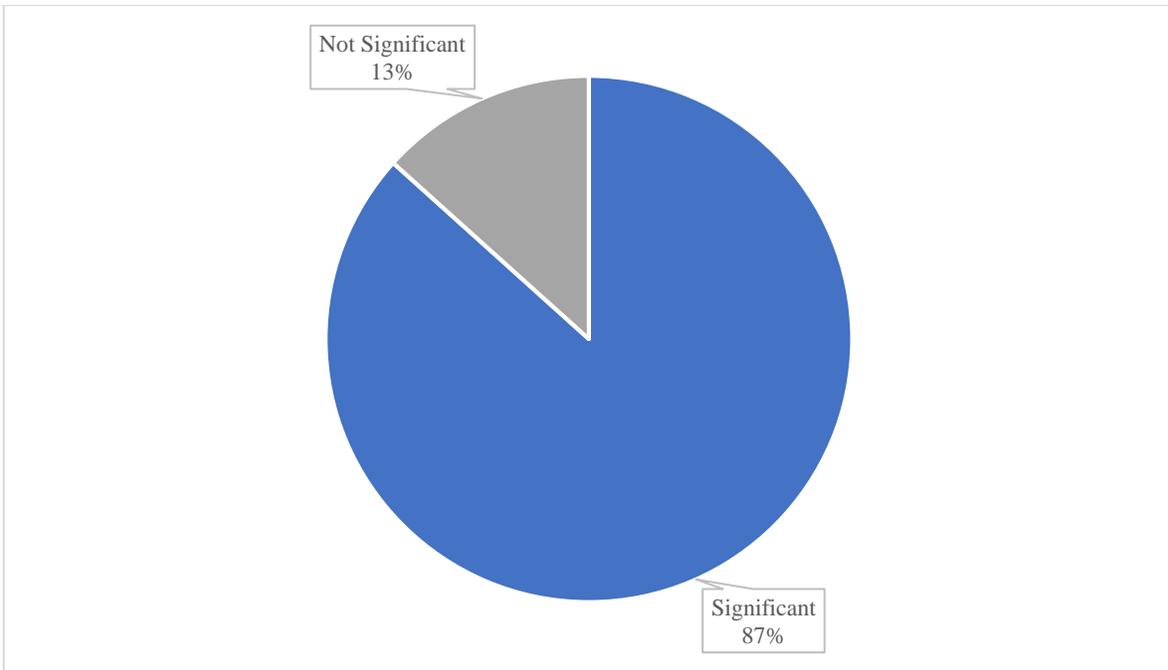


Figure 7: Significance of Generations for Internal Communication

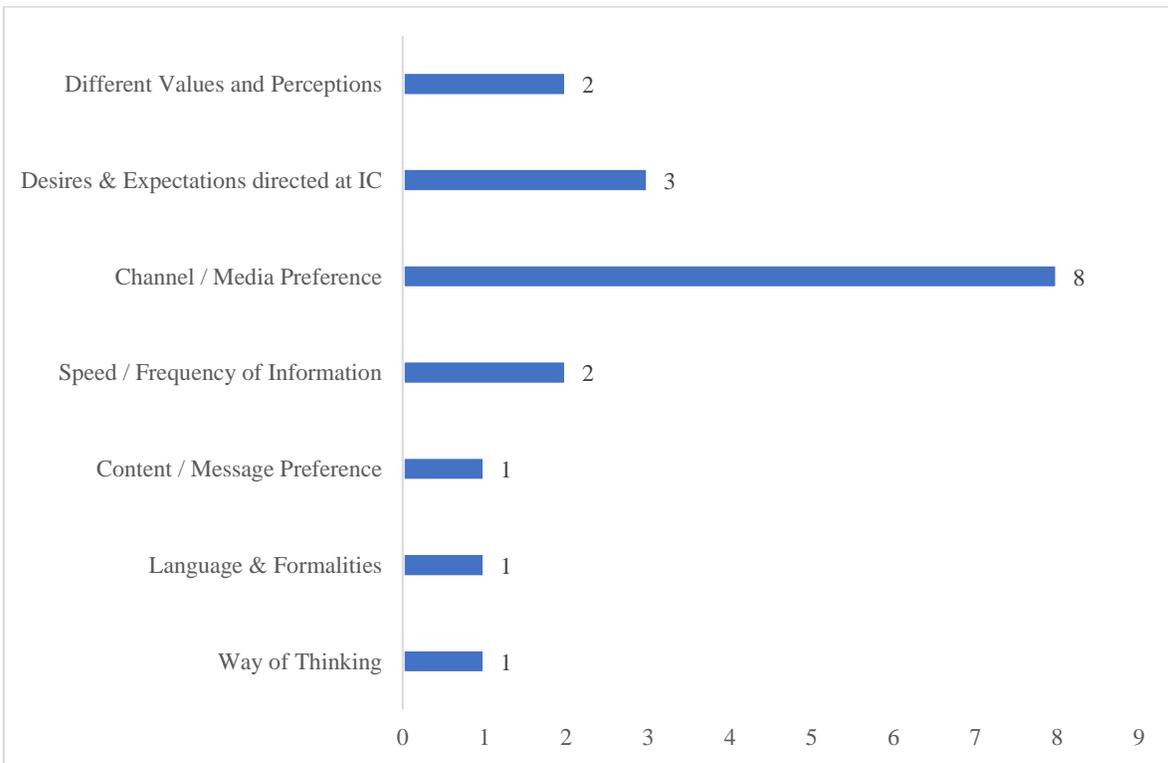


Figure 8: Perceived Differences of Generations

As illustrated, with eight mentions, the generations are mainly seen to vary in their communication channel or media preference. Whereas for the channel preference, many respondents agree that younger generations are more positively minded towards modern communication channels and often prefer messages communicated via E-Mail, older generations are discussed to in tendency prefer direct and face-to-face communication. Nevertheless, what becomes evident as well from the written statements in the raw data is that although more than half of the respondents agree that the generations prefer different communication channels, there exists an almost unanimous consent that no generation is disqualified for any mean of communication, neither traditional, nor modern, as they have to learn to adapt and be lifelong learners.

Different values and perceptions of life and work are other points identified by two respondents. Further, different demands at speed and frequency of information were suggested. Only one respondent stated that the different generations vary in their preference for messages in contents, whereby younger generations are described to favor snackable news. Moreover, varying colloquial language and formalities are mentioned once, whereby older generations are stated to partially not value informal addresses. Generations are also once seen to differ in the way they think and act. Whereas younger generations may tend to be snappy with their thoughts and want to implement theory into practice, older generations might think twice before acting upon certain topics. Furthermore, knowledge transfer and synergies between the different generations is an additional point made by some respondents. In this context, communication is seen to be an important bridging element.

Notably, two out of fifteen respondents do not agree on the premise that generations are significant for IC. One respondent suggests that all generations found in the workplace have arrived in the digital age, which is why digital IC can be aimed at the whole workforce without an age segmentation. Another respondent proposes that IC should always be in congruence with the values of a company and its vision. In that process, communication of relevant topics must be target audience tailored, whereby the individual, not the age, must be put in focus.

### 3.2.1.2 Does your Company possess a Strategic Communication Concept?

When asked on the existence of a SC concept, in which both IC and EC directives are considered, none of the company operatives could identify such a concept or was aware of its existence. Figure 9 presents the categorized answers of this question.

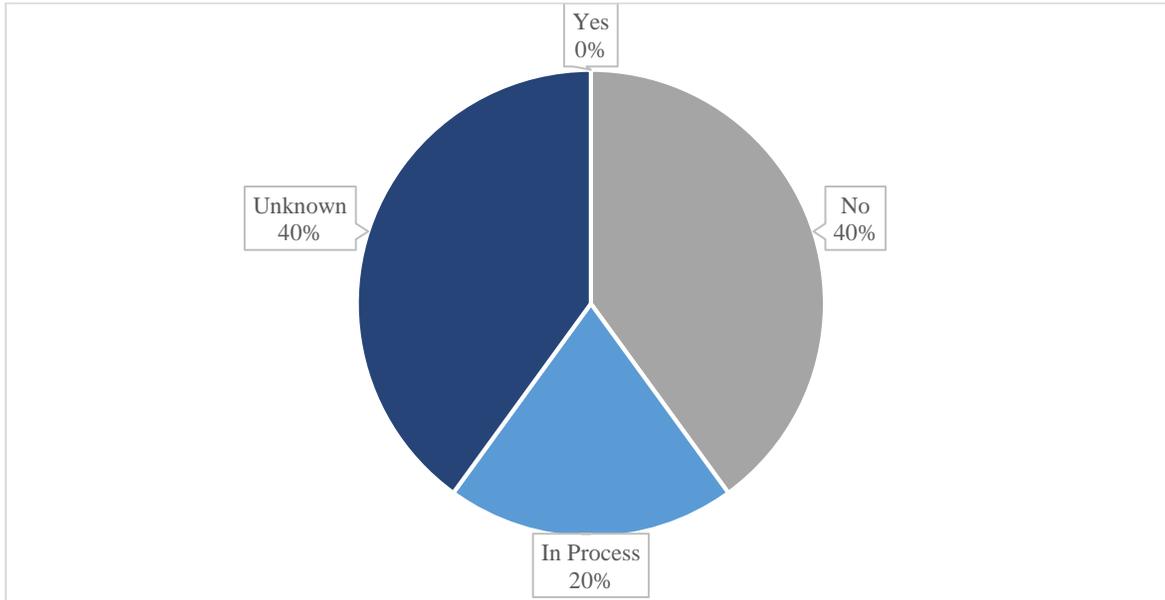


Figure 9: Existence of a Strategic Communication Concept

### 3.2.2 A Foreword to Analysis B

As identified in a previous section on target audiences, the respondents of «Analysis B» partially differ in function and hierarchy, although not as much as in «Analysis A». Moreover, the respondents' companies vary in the level they are operating on within the organizational structure. Companies A-H operate on group level, which is why the respondents of these companies orchestrate SIC from a strategic level. Companies I-M are Swiss subsidiaries, which means that the respective respondents working for these companies work on subsidiary level, and thus have bridging responsibilities between strategic IC of the group level organization and operational level in their subsidiaries. They are thus considered to have both strategic and operational expertise, which is of particular value for this thesis. It is for this reason, as well as for the sake of offering comprehensive insights into corporate SIC practices, that the results of companies A-M are combined.

### 3.2.3 Analysis B: Qualitative Interviews

Within this section, the raw data, which can be found in the appendix, is quantified and presented with the aid of figures. The golden thread follows the structure of the interviews and lists the result in decreasing organizational hierarchy from a strategic point of view, the cascading of information through management, subsequently passing demands formulated at IC, as well as IC practices, encompassing target audience segmentation approaches, then touching upon the topic of generations, and concluding with an outlook on the future of IC.

#### 3.2.3.1 Strategic Communication Concept

In Figure 10, the existence of a SC concept, which is dedicated to guide both IC and EC, and aims to support the overall company mission, is evaluated.

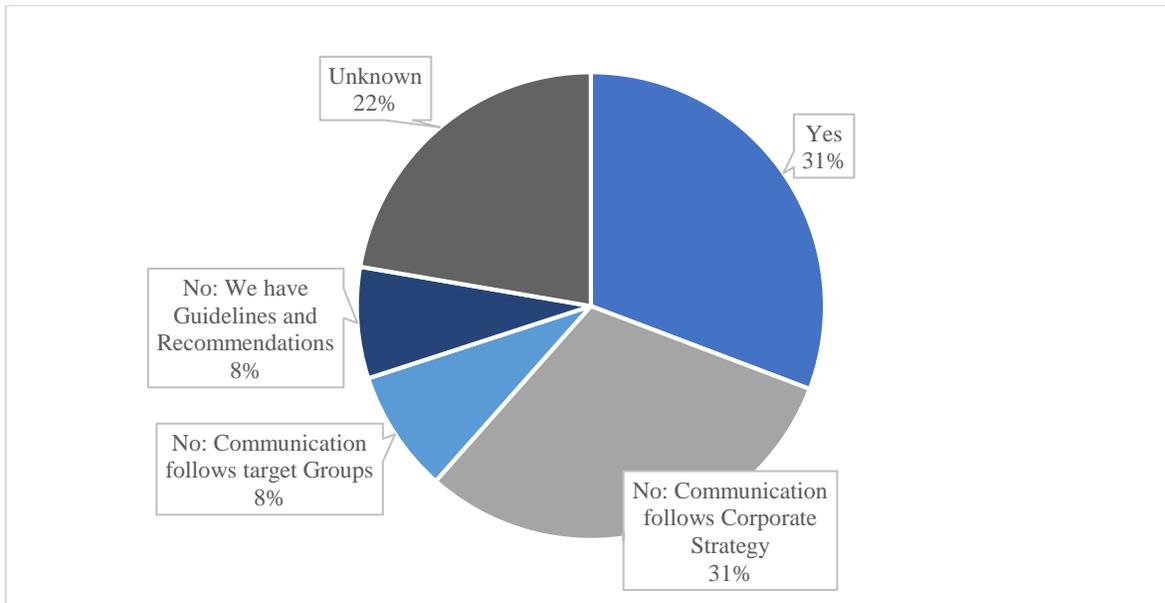


Figure 10: Existence of a Strategic Communication Concept

#### 3.2.3.2 Delegation of Communicative Responsibility to Management

In Table 3, the different communicative actions conducted by both direction- and directives giving group level communication and management functions are listed. These different statements can be found in Figure 11. The results are to be read as follows: For instance, «Statement 1» for «Group Level IC» is the first bar in Figure 11, which has a value of «3». This means that the Group Level IC department at three companies is congruent with the statement made, which is in this case either «Establishes a concept», «Establishes

communication standards», or «Establishes communication goals». For this particular statement, these three different actions are consolidated to facilitate the analysis, as they are assessed to go into the same direction of action.

	<b>STATEMENT 1</b>	<b>STATEMENT 2</b>	<b>STATEMENT 3</b>
<b>STRATEGIC GROUP LEVEL IC</b>	Establishes a concept / communication standards / communication goals	Assists management by providing toolboxes or other communication aids and recommendations	Organizes leadership meetings / summits / calls, where strategic and important topics are communicated to management
<b>OPERATIONAL MANAGEMENT IC</b>	Is given the instruction to cascade information to their subordinates	Enjoys high autonomy in addressing their subordinates	None

Table 3: Statements on Delegation of Communicative Responsibility to Management



Figure 11: Delegation of Communicative Responsibility to Management and Assistance of IC

3.2.3.3 *Concerns, Desires, and Issues of Employees*

The different statements that can be found in Figure 12 vary and are listed in Table 4. The same data illustration logic as for the previous section applies for the interplay between Table 4 and Figure 12.

	<b>STATEMENT 1</b>	<b>STATEMENT 2</b>	<b>STATEMENT 3</b>
<b>CHARACTERISTIC</b>	Open communication is asked for	Authentic & Transparent communication without hidden PR messages is asked for	Timely communication is asked for
<b>DEMAND VARIETY</b>	Very heterogenous target audience, no trends are describable	Employees without computer access feel worse informed and vice versa with employees with computer access	Employees from production are in tendency very locally interested
<b>C-LEVEL</b>	Information coming from c-level is asked for, c-level wants to be seen	C-level is expected to react on rumors	Employees desire a culture that allows talking about mistakes
<b>AMOUNT OF INFORMATION</b>	Too much information is not a problem, employees can filter the information on their own	Employees feel that they get flooded with information	Employees feel that there is not enough information in bad times
<b>CULTURE</b>	This varies from culture to culture	Employees in Switzerland demand in tendency for more information than in other countries	None

Table 4: *Statements on Concerns, Desires and Issues of Employees*

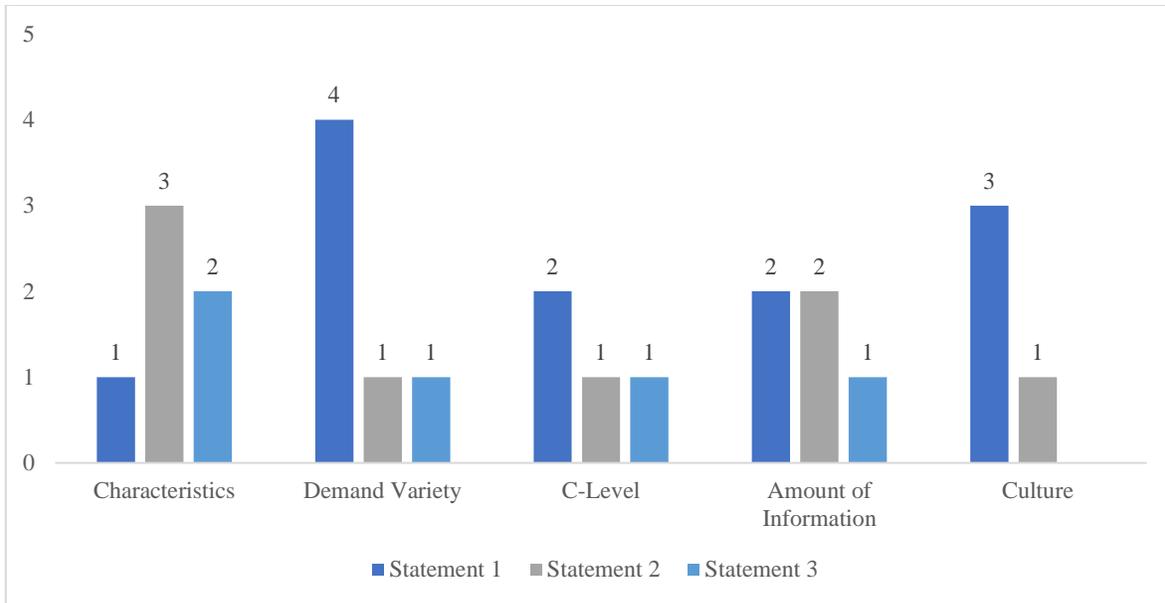


Figure 12: Concerns, Desires, and Issues raised by Employees towards IC

### 3.2.3.4 Outdated Internal Communication Channels

The different statements that can be found in Figure 13 vary and are listed in Table 5. Once more, the same data illustration logic as for the previous two sections applies for the interplay between Table 5 and Figure 13.

	<b>STATEMENT 1</b>	<b>STATEMENT 2</b>	<b>STATEMENT 3</b>
<b>ANALOG BULLETIN BOARD / POSTER</b>	This IC channel is considered to be outdated	Despite being considered outdated, this IC channel is still being highly sought after and will not be replaced soon	This IC channel is desired to be exchanged with its digital counterpart, f.e. digital screens
<b>INTRANET</b>	Intention to develop this IC channel, but not elaborated how it will be developed	Intention to develop this IC channel into a social and interactive platform	None
<b>EMPLOYEE JOURNAL</b>	This IC channel is still being utilized but has reprioritized its purpose from “informing” to rather “inspiring”	The future of this IC channel is unknown, it will be a budget question after all	This IC channel has been recently abandoned

Table 5: Statements on Outdated IC Channels

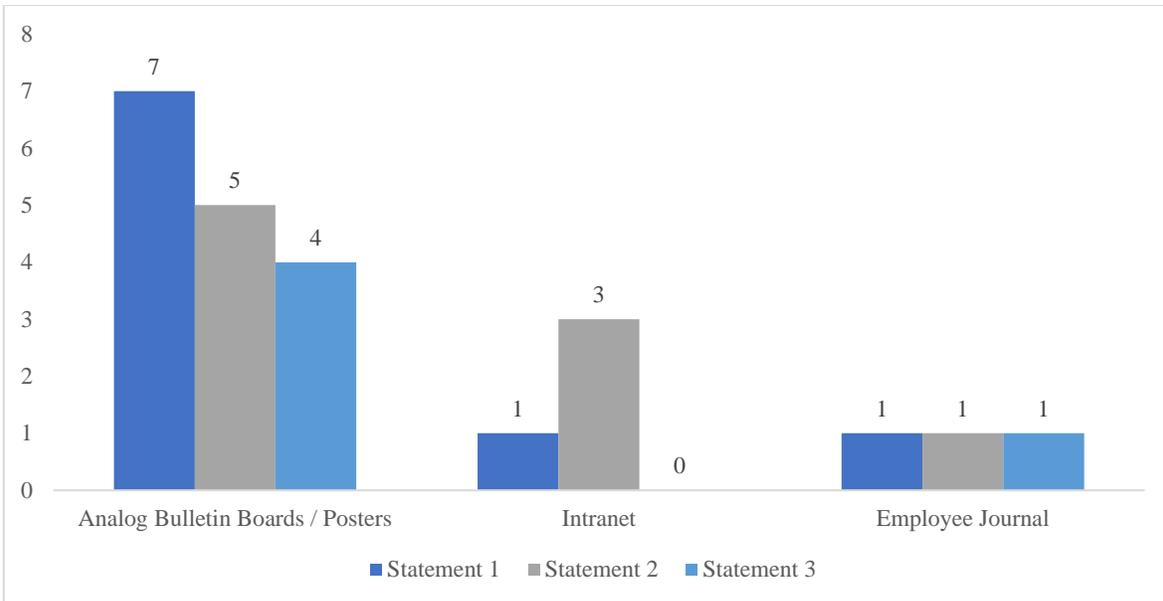


Figure 13: Outdated IC Channels

### 3.2.3.5 High Potential Future Internal Communication Channels

In Figure 14, the IC channels that are identified to have high future potential are illustrated. Intranet is by far seen to be the IC channel with the highest future potential.

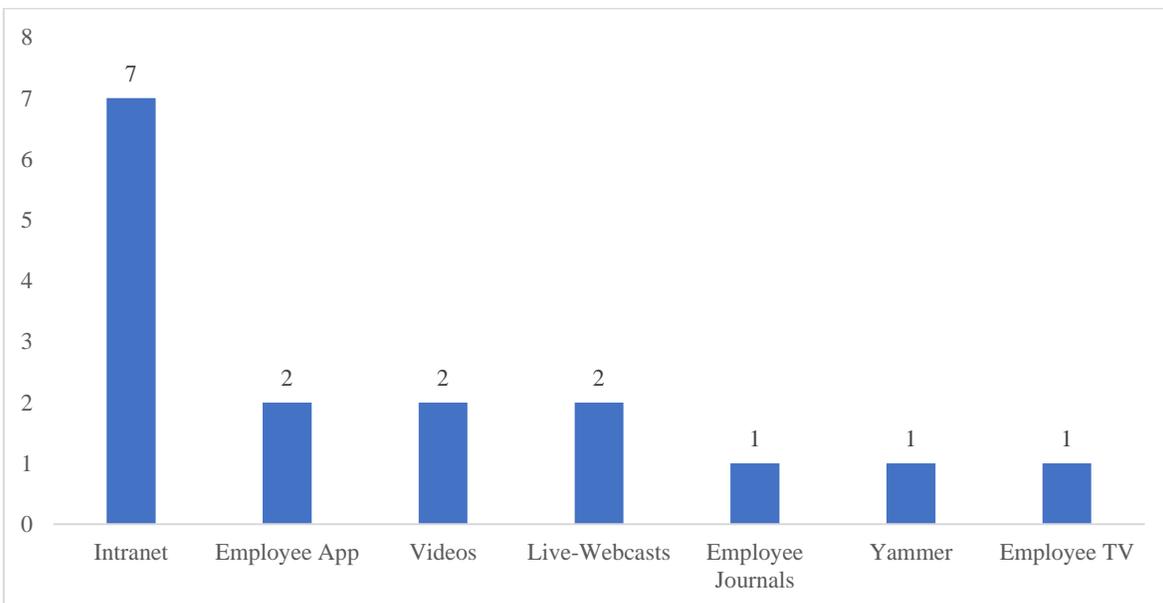


Figure 14: High Potential Future IC Channels

The following additional remarks, which are extracted from the qualitative interviews, complement this analysis. There exist mixed feelings on ambassadors. On the one hand, some companies view them to be valuable «communication mouthpieces», geographical knowledge hubs, and/or feedback collectors on every hierarchical level. On the other hand, one respondent found that the fundamental idea of ambassadors to collect information on fellow employees, sometimes even in secrecy, suggest for a poisoned work climate. This entails that employees feel that they cannot direct their opinion on, for example, negative issues to superiors and therefore this information must be collected by their peers on the same hierarchical level, which is considered to be a wrong approach.

3.2.3.6 Target Audience Segmentation Practices

In Figure 15, the different target audience segmentation approaches, which are practiced at the questioned Swiss companies, are presented. Functional and hierarchical segmentation practices are thereby identified to be practiced most often.

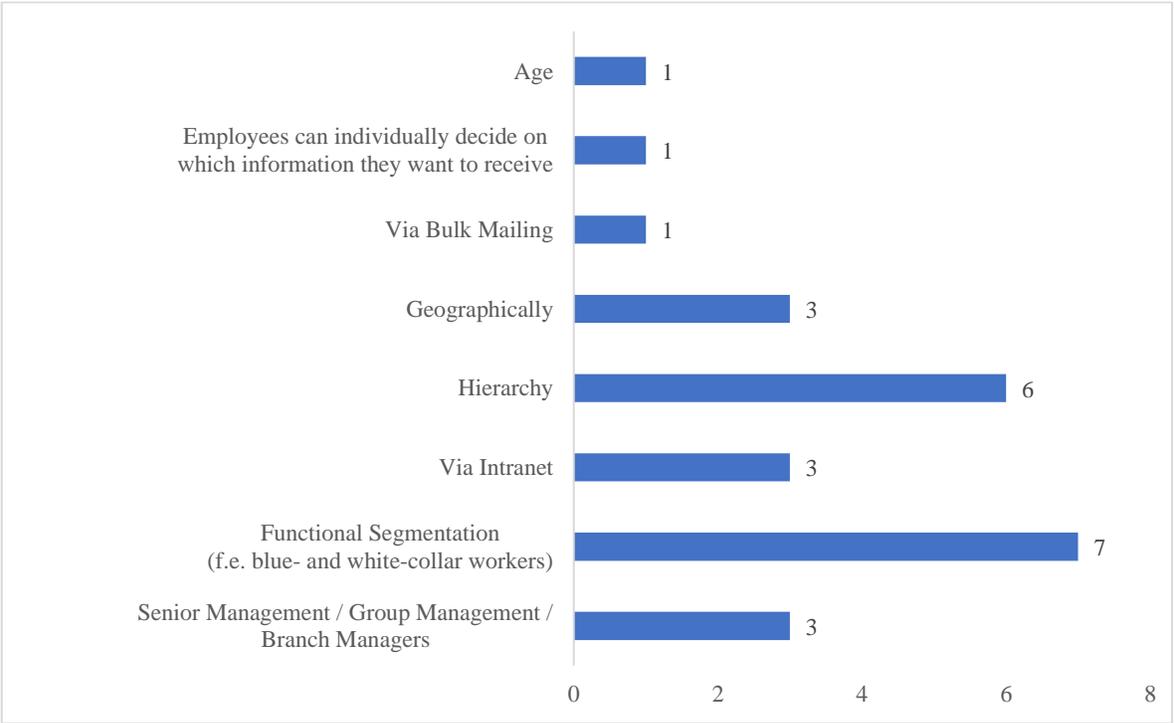


Figure 15: Target Audience Segmentation Practices for IC

### 3.2.3.7 Relevance and Impact of Generations in the Workplace

When asked about the segmentation after generations, only one company out of thirteen confirmed that they apply some sort of addressing and treating generations differently at strategic IC level. This respondent reported that the tonality of communication is adapted to the age of the recipient, and that a generation-segmentation prevents losing certain age groups. Additionally, but not directly correlated to IC, it was stated that inter-generations-dialogs and experience exchanges between younger and more experienced employees is actively promoted in the company. Nevertheless, all other twelve companies denied segmenting after generations, or partake in any sort of segmenting employees after their age.

However, in a purely hypothetical question, whereby the respondents were asked to imagine what potential and benefits on the one side, as well as risks and drawbacks on the other side such a generation segmentation on strategic IC level could inherit, the respondents were asked to imagine what implications this could have on their company. The reported potentials and benefits of segmenting after generations on strategic IC level are illustrated in Figure 16.

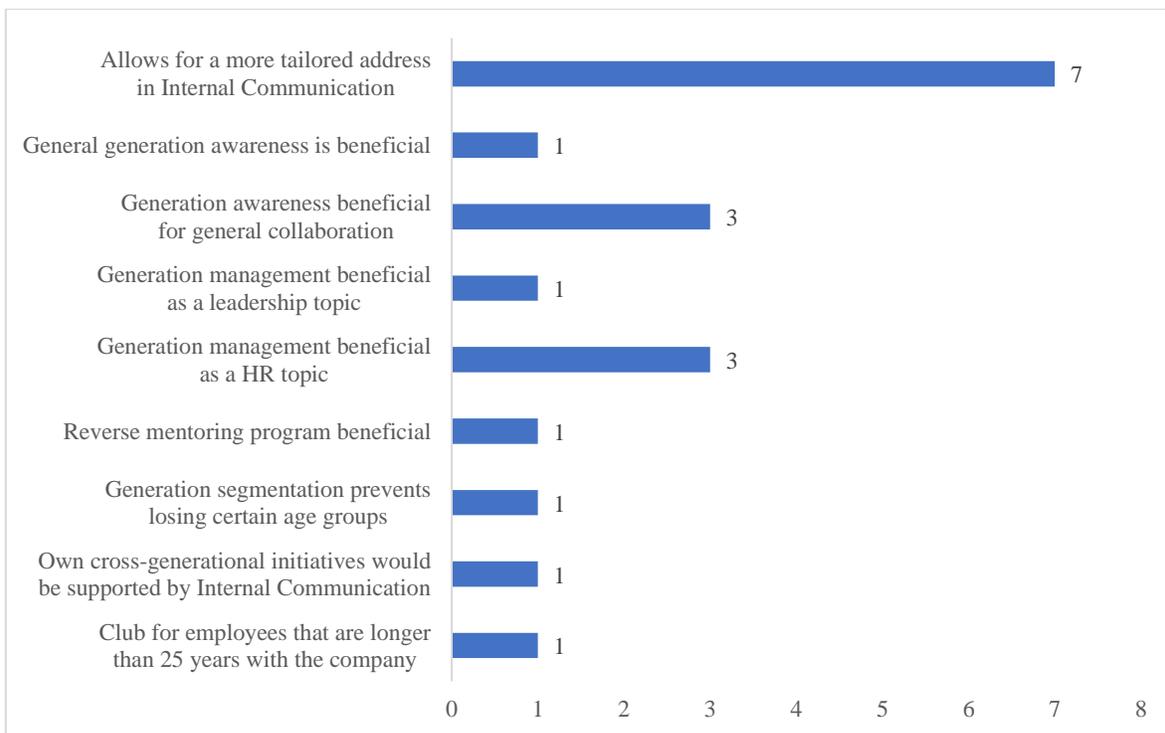


Figure 16: Potential and Benefits of a Generation Segmentation on Strategic IC Level

The identified drawbacks and risks of a generation segmentation at strategic IC level are illustrated in Figure 17.

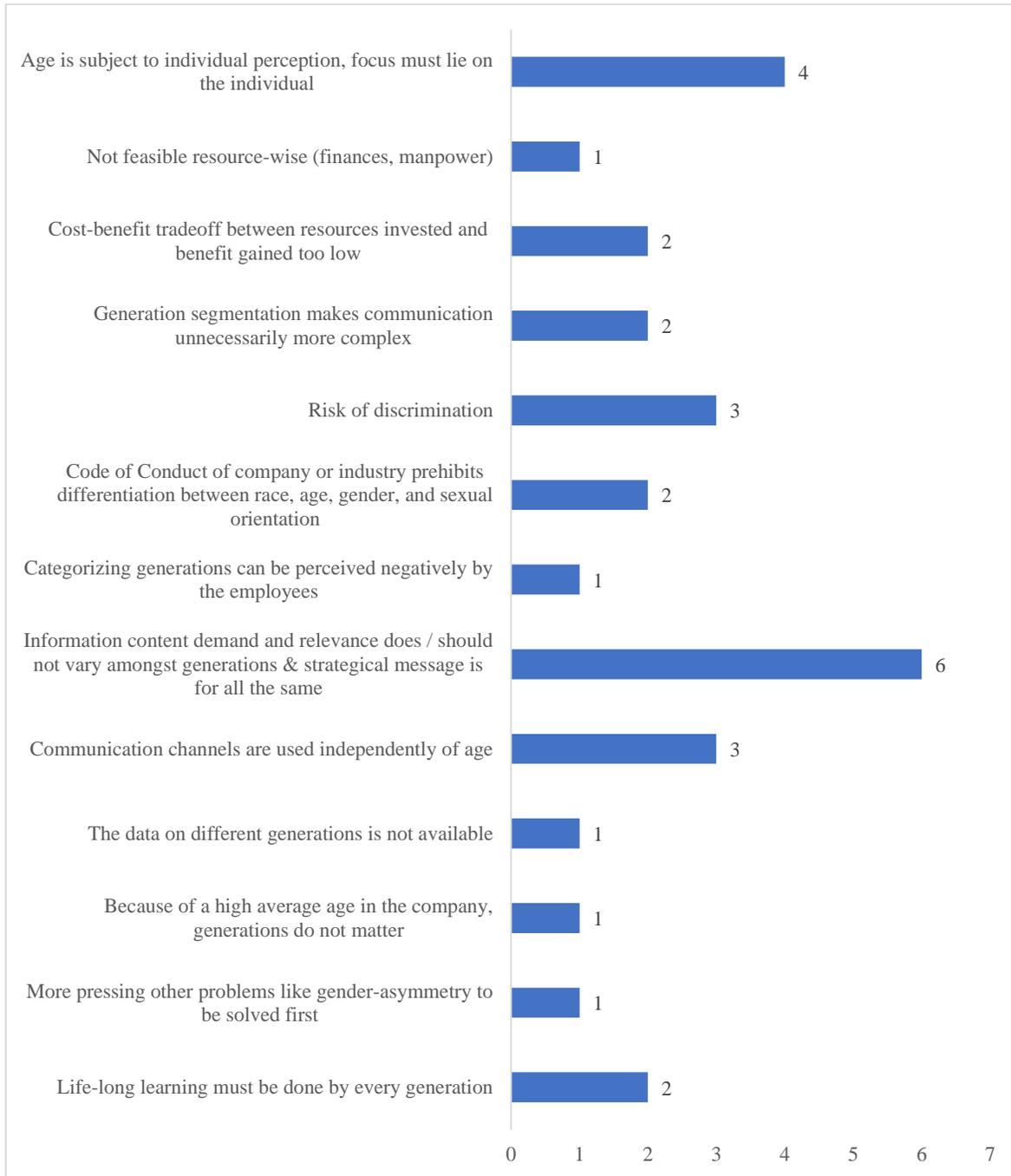


Figure 17: Drawbacks and Risks of a Generation Segmentation on Strategic IC Level

### 3.2.3.8 Future Opportunity and Risks in Internal Communication

In Figure 18, the responses on the future of IC are presented.

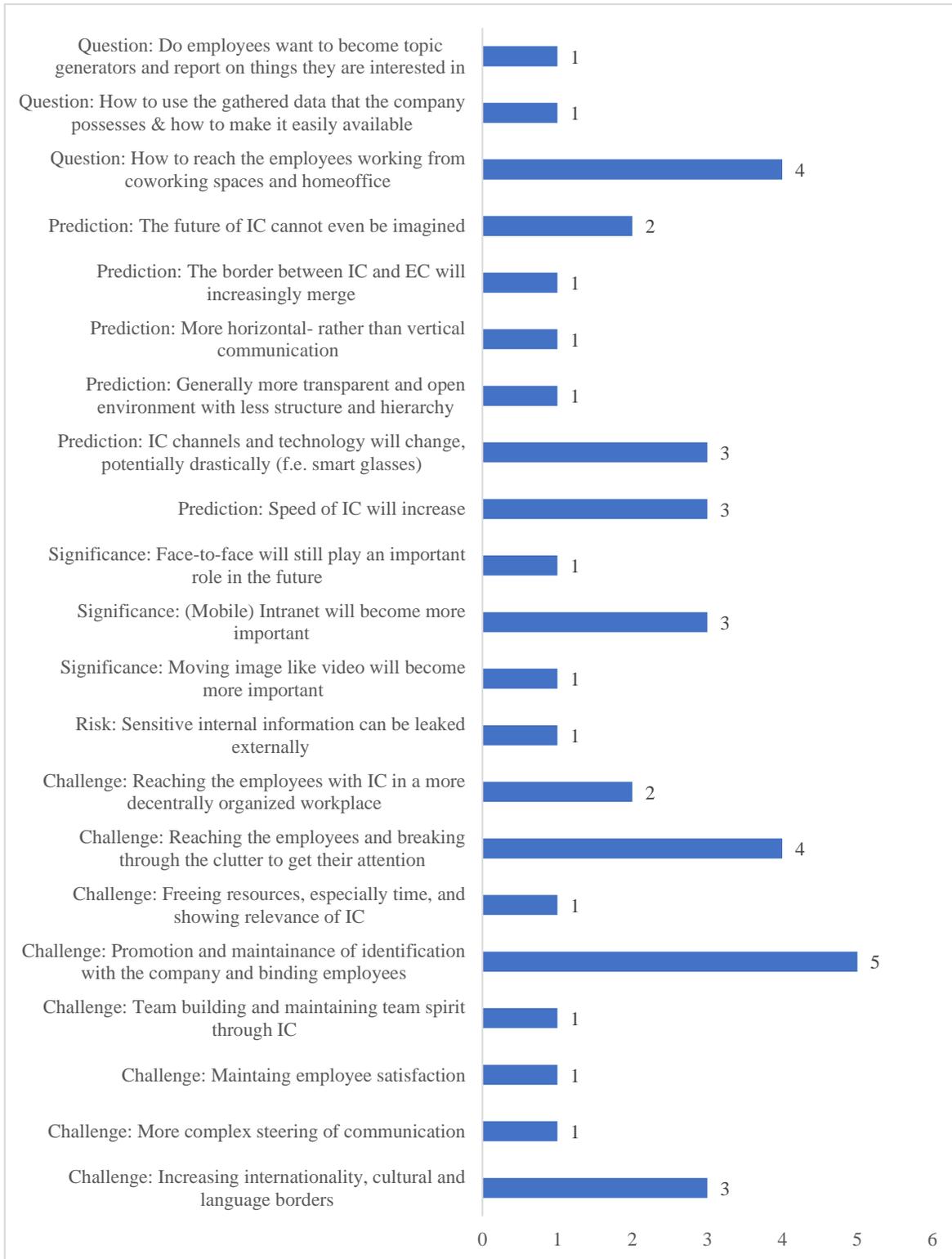


Figure 18: The Future of IC

### 3.2.4 Analysis B: Quantitative Questionnaire

Within this section, the raw data gained through the quantitative analysis is processed and illustrated.

#### 3.2.4.1 Internal Communication Strategies

In Figure 19, the implemented IC strategies are listed.

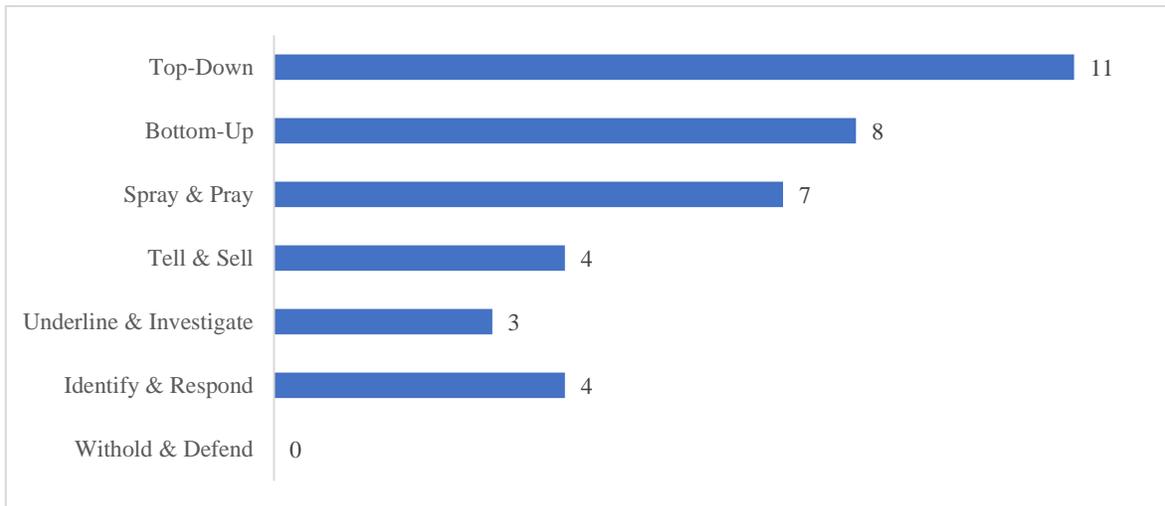


Figure 19: Implemented IC Strategies

#### 3.2.4.2 Internal Feedback Channels utilized

In Figure 20, it is illustrated which internal feedback channels are being utilized.

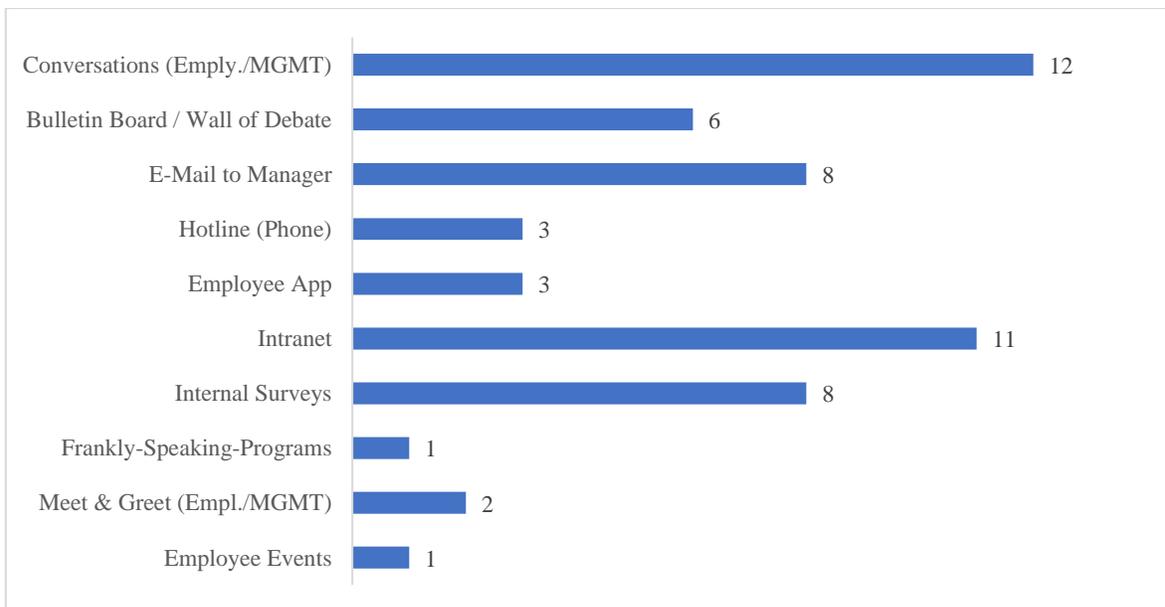


Figure 20: Utilized Internal Feedback Channels

### 3.2.4.3 Internal Communication Channels utilized

The IC channels in utilization at the companies in focus are presented in Figure 21.

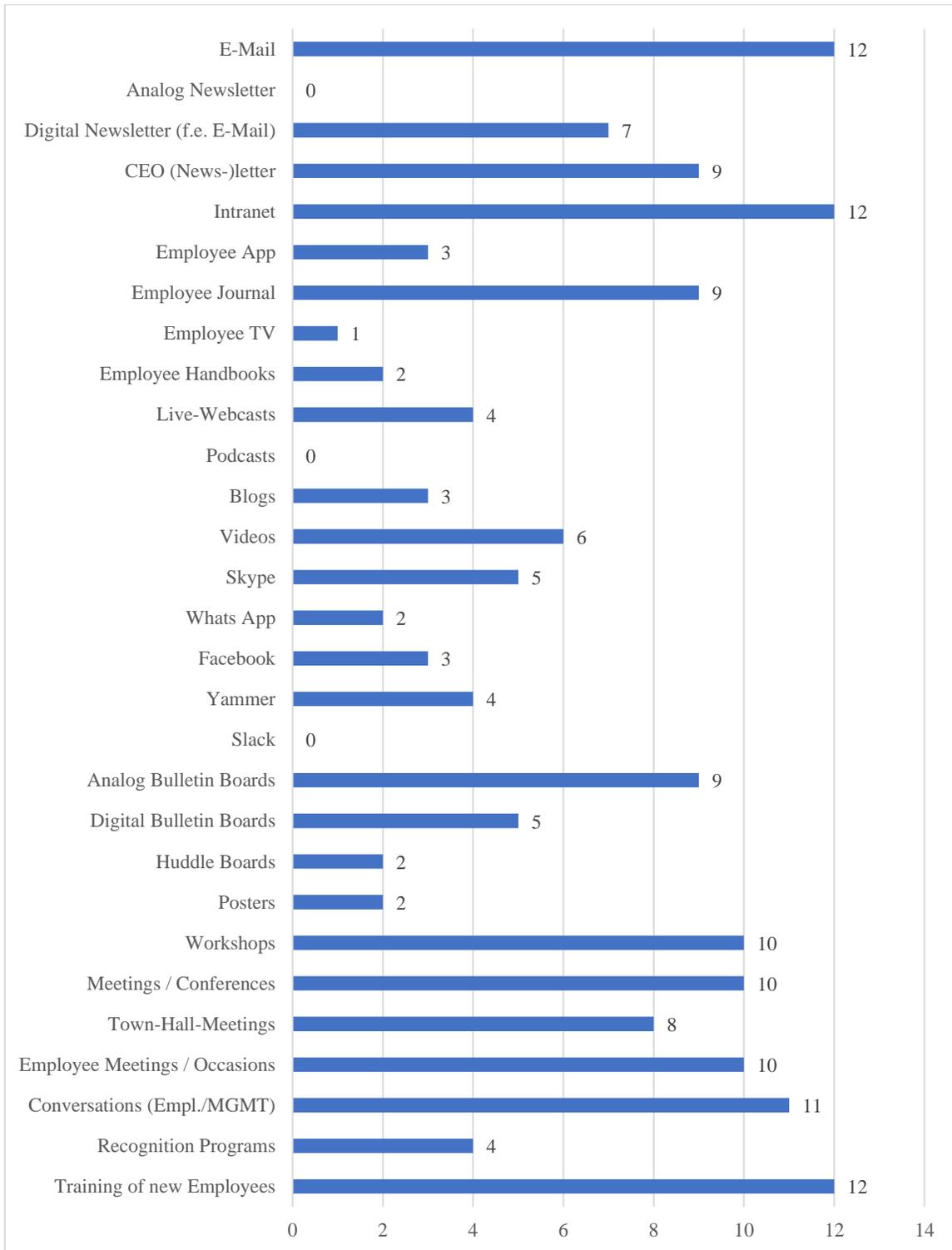


Figure 21: Utilized IC Channels

### 3.2.4.4 Relative Importance of identified Internal Communication Channels

In Figure 22, the identified IC channels are weighted for their relative importance in the companies. The scale ranges from 1 (rather unimportant), over 2 (important), to 3 (very important/indispensable).

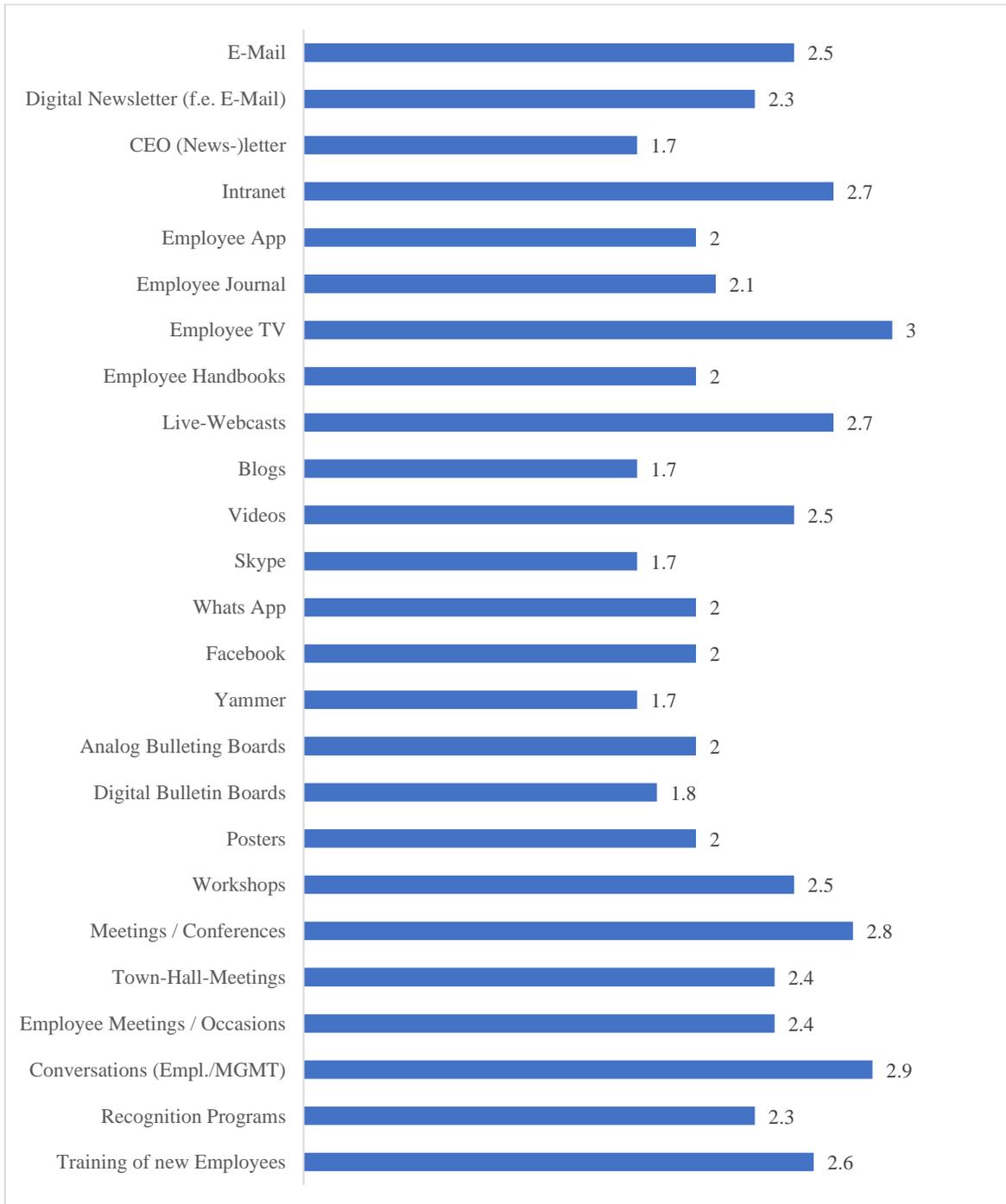


Figure 22: Relative Weighting of utilized IC Channels

### 3.3 Discussion of Findings

This part of the thesis delves into the comparison between literature and empirical analysis on the one hand, and on the other identifies and presents commonalities and differences between the different companies. In order to comprehensively structure the discussion, this part will follow the order of the formulated research questions.

#### 3.3.1 *Do Swiss Companies follow the Concept of Strategic Communication?*

Both analyses draw a coherent picture of the predominant non-existence of an established SC concept. Whereas in the CAS analysis not a single company could confirm the existence of an explicit black-on-white SC concept, in the semi-structured analysis, merely four out of thirteen respondents noted that they have such a concept in place. Both analyses put together show a 14% SC concept existence percentage. However, what became evident throughout the analyses is that communication usually follows either strategy, the identified target groups, or guidelines, all set on c-level of the company. Inferentially, Swiss companies predominantly follow the concept and agree on the implications of SC, despite the fact that they have not established and designated a written document.

Further worth mentioning is that IC and EC are usually not divided in practice, although this can still formally be the case in an organigram. Most companies are aware that what they communicate internally may simultaneously or with short time lag be made public, which is why IC and EC operatives in most companies work interdependently together. This is in line with Falkheimer & Heide's suggestion that "the division in internal and external communication is artificial, something that only exists in textbooks." (2018, p. 10). What became evident in the analyses is that the awareness and implications of SC is not only confined to IC and EC professionals. At every organizational level, from c-level down over management to blue-collar workers, people have SC responsibilities. Both internal horizontal «coworker communication» and vertical «Top-Down» and «Bottom-Up» communication may have strategic impact for a company depending on the context, significance, and range of distribution of information. Internal communication may leak outside at any time and thereby have impact on the image of the company. At the same time, external communication of a company is interpreted by internal stakeholders as well and co-creates the workplace environment. Ultimately, perception is reality, which means that what gets discussed and

interpreted, and also what not, shapes the reality of organisations. Strategy-in-practice thus concerns organizational members at different levels and functions, which is why communication professionals are well advised to broadly assist, facilitate, and promote an extended understanding of the implications of internal communication at any hierarchical level.

### *3.3.2 What are the common practiced Internal Communication Approaches in Swiss Companies?*

#### *3.3.2.1 Communication Strategies*

As becomes evident in the quantitative part of the semi-structured analysis, «Top-Down» communication is predominant in most companies. Moreover, «Bottom-Up» communication in form of dialogs between management and employees and/or feedback gathering can be found in eight out of twelve questioned companies, suggesting that there is a flow of information in both direction at a qualified majority of the companies.

The IC strategy «Spray & Pray» as formulated by Clampitt et al. in 2000 (as cited in Hayes, 2014, p. 227) is applied as well by seven companies. This suggests that at a little more than half of the companies, employees are often provided with a wealth of information they could possibly desire, and it is hoped, or partially assumed, that they will feel informed and filter for themselves between individually significant and insignificant information.

All other communication strategies, with exception of «Withhold & Defend», which is nowhere applied, can be found at only a few companies. Inferentially, another key finding is that all companies reject the idea of keeping back information and do not consider information to be power they are reluctant to share with employees.

Ultimately, the rather low identification with the communication strategy categories may suggests that communication strategies as defined by Clampitt et al. are either not well known by communication professionals in Switzerland, or that they do not follow such particular strategies, or that they have their own strategies in place that are not in line with such academic communication strategies.

### 3.3.2.2 *Delegation of Communication Responsibilities to Management*

Adlmaier-Herbst (2011, p. 103) proposes that “the modern perception of IC is that communication is not merely a task of the IC department, but rather spreads over a whole organisation and is applied by managers at every level”. The theory hereby is congruent to the Swiss business reality: in the vast majority of interviewed companies, management is given communication responsibility. This responsibility usually involves cascading information to their subordinate coworkers. In some companies, management is described to be of high importance to the employees. This is assumed to hold true for both white- and blue-collar workers, whereas it was found that employees without computer access rely over proportionally on their superiors to forward them information and provide them with context in absence of an abundant information supply.

Moreover, it could be evaluated that managers are often assisted by the IC department. This assistance is two-fold: on the one side, the strategic IC department delivers information to employees in a «Top-Down» manner via Intranet, E-Mail, employee journals, and many more IC channel. On the other side, it also provides managers with toolboxes, text-aids, or communication standards, which they can use to communicate to their subordinates. A trend spotted throughout the interviews is that, as the company structure often becomes more decentralized in the future, IC is increasingly giving autonomy to the respective management layers, but are aware that this may include a scattering loss. This is why at the same time, the IC department tries to reach all employees via their communication channels to assist the management positions on the one hand, and on the other establish an information offer that draws a unifying and consistent image for all employees. Ultimately, worth mentioning is that only one company sets measurable communication goals for their subordinated organizational levels.

### 3.3.2.3 *Feedback Channels & Feedback received*

According to the results of the quantitative questionnaire in «Analysis B», mostly used internal feedback channels are conversations between employees and management, which are identified by almost all companies. Additionally, E-Mails to managers is a feedback channel utilized in a little more than half of the companies. This is congruent with many statements captured during the qualitative interviews in «Analysis B» that the manager is often the most important contact person for employees and responsible for collecting

feedback, offering information, and translating words into action. Many experts in the literature agree on the premise that immediate bosses and leadership are of crucial importance in order to link the organizations' strategic vision and communication (Adlmaier-Herbst, 2011; Falkheimer & Heide, 2018; Mitchell, 2004; UK Government Communication Service, n.d.). Falkheimer & Heide (2018, p. 103) further recommend that managers should be supported in their communication efforts and continuously trained in communication. However, reality seems to draw a different picture. Although at most companies, managers are responsible to take part in leadership-calls or summits, in which the strategic direction and most pressing topics are discussed, only a small number of companies specifically train their managers in communication. As previously identified, in functions like production or logistics, the immediate boss may even be more important, since these employees often do not enjoy access to computers and thus are excluded from the digital information channels. These employees rely more often on bulletin boards and conversations with their superiors, which strengthens the argument for more communication expertise on managers' behalves particularly for managers with blue-collar subordinates.

With almost as much application as the conversations, the Intranet is as well an important feedback and interaction channel in Swiss companies. Moreover, in many companies, the Intranet is being-, or set to be updated in the near future, which aims at facilitating interactivity between employees, management, and the communication departments. Internal surveys are as well a preferred mean to collect feedback, whereby the specific tool varies heavily between the companies. The external tool mostly used is Survey Monkey, but it became evident that companies often have created their own evaluation tools.

Only five companies reported to collect feedback via bulletin boards or wall of debates. No potential correlation regarding industry sector could be found, which suggest that this mean of collecting feedback is generally not very popular at Swiss companies.

If shedding light on what concerns, desires and issues are raised by employees regarding IC, it becomes apparent that the companies are compiled of very heterogenous target audiences that all have very different views on the performance and importance of IC. Generally, employees ask for transparent, open, timely, and authentic communication without any hidden PR messages. Proximity of C-level executives, particularly the CEO, is

as well a widespread demand of employees. Another point raised by many respondents is that the company is expected to respond to rumors in the company. Adding to that, employees seek a communication culture, which not beautifies negative topics but also allows talking about the errors that are being made and potential for development that could be realized. This corresponds with the previously mentioned demand for authenticity and transparency from c-level of employees. Jiang & Men (2017, p. 16), amongst many other researchers, approve of the above-mentioned desires of employees by suggesting that “organizations should build a transparent communication culture or climate that ensures the free flow of truthful, complete, relevant, and substantial information in a timely manner [...]”. From a more socio-economic perspective, in today’s world driven by ubiquitous subliminal advertising and Public Relations actions, the trending topic of «Fake News», and other messages and campaigns directed to influence people to buy, believe, or act in a certain way, it makes sense that employees demand for authenticity and transparency at least from their work environment, in which they spend time and energy in.

Moreover, there is a tendency that employees without computer access, usually in production or logistic facilities, are usually more locally oriented. They often seem to be interested in topics that directly concerns their workstation and immediate daily environment, rather than what happens on a company’s national or even international scale.

Whereas the leading opinion seems to be that there cannot be too much information, the risk of too little information is considered to be more significant. However, some individual respondents identified the opposed trend of office-employees getting spammed with information, for example through E-Mails, whereas people without computer access feel worse informed than office-employees. Due to these incongruences, no coherent and thus reliable estimate can be made concerning the amount of information the employees are facing. It is assumed that this varies from company to company, and the ultimate perception of too much or too few is subject to the individual.

Further, the variance in IC demands is often said to be culturally bound. Employees in Switzerland, for example, seem to demand in tendency for more information than in other countries. However, as this thesis is devoted to SIC practices in Switzerland, this is not followed up upon, but leaves room for further research, which is strongly recommended.

Ultimately, there exist mixed feelings on ambassadors. Some IC departments view them as valuable bridging elements between strategic and operational levels in an organization. Others task them to be knowledge hubs about specific topics, whereby the dedicated ambassadors are well-informed about particular happenings in certain locations, for example about the status of a relocation process at a site, or what the common stance on a new policy is. They thereby communicate both ways «Top-Down» as knowledge distributors and point of contact for employees, as well as «Bottom-Up» as feedback collectors and barometers of public opinions. However, other respondents argue that the utilization of ambassadors can symbolize a poisoned work environment. Especially for «Bottom-Up» functions, these company operatives make the case that if employees do not feel like they can openly formulate critique and stand up against new policies, but rather ambassadors on the same level must «secretly» collect this information, the work culture of the company has fundamentally failed and must be revised. It thus remains subject to interpretation for every IC department if and how they see benefits in ambassadors and collect and/or distribute information through them. Although it is predominantly agreed on that the pulse of informal communication can be felt or partially influenced by ambassadors and opinion leaders, IC moves on thin ice when attempting to influence or collect data on the «Jungle Telegraph».

#### *3.3.2.4 Internal Communication Channels*

Generally speaking, on the questions about the IC channels of the past and future exists broad consensus. Although analog bulletin boards are considered to be outdated by many IC professionals, who want to replace them with their digital counterparts, they are still evaluated to be very important and sought after, especially at workplaces where no computer access is provided. Inferentially, analog bulletin boards are assessed to stick around in the near future, also for the reason that employees seem to value non-digital channels as a balance to the plethora of digital communication and interaction means in today's digitalized work environment.

Another channel subject to discussion is the employee journal or magazine. Whereas at some companies, it is still a meaningful IC mean that is primarily utilized to inspire and give an out-of-daily-business company perspective, at others, its cost-benefit trade-off are

being reevaluated, or it has already been abandoned. Inferentially, no prediction on the further existence of this IC channel can be made, as this seems to unpredictably vary between companies.

Revolutionary future channels were not identified. Rather, the updating of existing IC channels, mainly the Intranet, is in a planning-, or already in a transformation process. The tendency for the Intranet to become a more social, interactive, and integrated collaboration and file sharing platform with many intersections is noticeable throughout many companies. At some companies, the Intranet is planned to be connected with a corresponding employee app, which should facilitate access, especially for blue-collar workers who are not equipped with computers. Moreover, with such a mobile channel, the IC departments could spread their most important information in an instant with push notifications. Whereas this was facing resistance in previous years due to the assumption that downloading such an app on the private mobile device was intruding the private sphere of employees, the benefits of it have nowadays preponderantly silenced the resistance to it.

Video is another identified IC channel of the near future as it is media-rich and allows to transform emotions and not merely black-on-white information like E-Mails. For this purpose, at some companies, multi-media producers are employed that create professional video footage. Additionally, interactive live-webcasts were mentioned to be a tool that is intended to be strengthened, in which employees can feel the demanded proximity to top management and ask pressing questions via chat-function. Simple psychology supports this channel and its characteristics. Dr. William Glasser (as cited in Bakke, 2005, pp. 99–100) estimates that people generally remember 10% of what they read, 20% of what they hear, 30% of what they see, and 50% of what they see and hear. Whereas black-on-white E-Mails only have a limited visual component that lacks emotion, moved image like videos and live-webcasts combines auditive and visual components and reaches a five-times higher impact than mere writing.

About the enterprise social networking service Yammer, the opinions are divided. Some companies consider it to have high future potential, and some others have unsuccessfully tried to integrate it as a horizontal social communication and collaboration platform. No stringent tendency on this IC channel could thus be determined.

A least remark on the development of IC channels highlights the often-discussed opinion that employees must be given the chance to get accustomed to new communication channels and feel comfortable about them. According to some respondents, a clear distinction between effective and fancy must be made in order not to continuously jump from trend to trend and overwhelm the recipients of the information with new channels. This might as well be interpreted as one of the main reasons why IC professionals are updating existing communication channels rather than introducing new ones.

When consulting the data gathered on the most frequently used IC channels, it becomes apparent that the companies in focus utilize a wide range of channels. E-Mail, Intranet, the training of new employees, gatherings in various forms, such as (town hall) meetings, workshops and employee occasions, as well as conversations between employees and management, are amongst the most utilized IC channels. They are also all assessed by large majority of the respondents to be very important, or even indispensable. Inferentially, face-to-face communication channels are still widely used in Swiss companies, and due to their importance, are predicted not to disappear in the near future. This is congruent with the literature review conducted by Lee (2010, pp. 40–41), which suggests that face-to-face communication offers many benefits and will not get left behind anytime soon. Moreover, the findings on the importance of face-to-face communication are underlined in the research of Falkheimer & Heide (2018, p. 104), in which they make a claim for using face-to-face channels to a maximum. According to them, research shows that humans prefer face-to-face contact with others, "despite all the sophisticated digital media available". These findings, including the successful practical continuation of media-rich IC channels like face-to-face communication, are in line with the academic knowledge collected in a previous part of this thesis. Face-to-face communication may in this context have particular importance as it offers additional non-verbal information beyond the factual level, which will also in the future be of high value in IC according to the respondents.

Other IC channels, to which high importance is attributed, include employee TV (with respect that this channel got only rated by one respondent), live-webcasts, and videos. These IC channels are already seen to inherit high future potential as presented in a previous analysis, which is why their relevance is assumed to increase with time.

Whereas CEO (news-)letters are still done at almost half of the asked companies, they are evaluated to have the least average importance of all identified IC channels. As has been identified, the employees predominantly ask for authentic communication from c-level and the IC department. The conventional, generic, black-on-white CEO (news-) letters are in contradiction to these demands, which is why it is forecasted that they will increasingly disappear and make way for more emotional, interactive means of c-level communication.

Blogs, Skype and Yammer are IC channels that were also assessed by the respondents to have rather low importance. They are thus considered to be «Maybes». Although a trend to such social interaction channels could be identified on a wide base, it remains questionable if providers like Skype and Yammer will come out on top against their adversarial counterparts like, for example, a social Intranet.

Notably, this thesis' analysis is astonishingly congruent to another analysis conducted by Cox (n.d., pp. 8–9), wherein data was collated from more than 400 blue-chip and FTSE 100 companies and combined with the findings of another report. Print media, such as CEO (news-) letters and employee journals, are showing a trend of decline in utilization and importance in both this thesis'- and Cox's analyses, although it is congruently argued that they can still be considered to be an engaging medium if used effectively, for example as an alternative to digital channels. Perfectly in line with this thesis' analysis, Cox finds that “face-to-face, Intranet and E-Mail are currently the most used communication channels” (n.d., p. 8). Moreover, her analysis reveals that video and social networking, as is planned through an updated social Intranet and/or employee app at many analysed Swiss companies, are set to become widely used future IC channels. Special emphasis in Cox's key analysis is put on video. Compliant with this thesis' findings, she describes video to be one of the most valuable IC tools, which can engage employees and deliver a lot of information in little time while being easy to consume.

### *3.3.3 How do Swiss Companies segment and communicate to their Internal Target Audiences?*

What becomes evident from the evaluation of the internal target audience segmentation approaches are three main tendencies: firstly, segmentations are made on a need- rather than opportunity basis. In other words, functional segmentations occur when

people need to be targeted differently, as for example is the case of access to computers. Whereas blue-collar workers may be reached through analog and digital bulletin boards, white-collar workers with ready technology access and usually located in proximity of meeting rooms can be reached with a much higher variety of IC channels.

Secondly, on a strategic level, the content of information does not vary between the different target audiences. IC generally strives to draw a coherent overall picture of the company and thus in tendency tries to communicate the same general message to everybody in the company. Thereby, most IC departments refrain from varying information content depending on different target audiences, for example distinguishing between age. However, when segmenting after hierarchy, self-speakingly, the various target audiences have different claims on the information content made available to them.

Thirdly, the previous communication strategy analysis showed that information content is not withheld but rather sprayed in hope that relevance is assigned individually. Therefore, it is deducted that although a majority of respondents reported to segment after different hierarchies in order to tailor information content and channels, on the same hierarchical level, next to the functional segmentation, the target audiences are usually not further segmented but are expected to individually filter the information spread by the IC departments. Interestingly, at some companies, IC channels that are opted for management, for example management web-conferences, are recorded and made internally available to every employee. An interesting thought at this point is the concept found at the American «AES Corporation», in which every employee is given full access to all available information and are thus considered under SEC rules to be insiders. According to Bakke (2005, pp. 101–102), this transparency in providing information boosted confidence of employees. Further research is suggested on the question if increased information availability may be correlated with increased positive employee characteristics, such as confidence, satisfaction and potentially even creativity.

These results are in line with the stakeholder mapping approach formulated by the UK Government Communication Service (n.d., How do you segment your audiences?). Employees with high influence and interest, which are often managers, are held close and regularly instructed at, for example, leadership-meetings with senior management and/or the

CEO. Employees with little or only local interest and not much influence are satisfied with bulletin boards and their supervisors that keep them informed. High-influence and low-interest employees may be included in workshops or other face-to-face interaction methods to acknowledge their opinions and engage with them. Ultimately, high-interest and low-influence employees are given many methods to communicate their opinions and seek information, as the feedback channel analysis has shown.

Ultimately, it is worth mentioning that the in-practice segmentation approaches are observed to be means to ends, and every segmentation at a strategic level increases complexity. As has been elaborated in the theoretical part of the thesis, there are many more suggested segmentation practices available. For instance, if feasible resource- and complexity-wise, an individual channel preference segmentation approach, which allows the receivers of the information to select their preferred communication channel, could prevent information overflow and shorten the time needed for information management on part of the employee. However, this is a prime example of how a promising theory may fail at the resource capacity or practicability in a practical business environment. Whereas such proposed segmentation approaches might be practicable on an operational level for lower management, on a strategic level, the responses of the Swiss companies' c-level IC operatives show that they have a hard time in practice. Yet, at the end, every company must individually evaluate such opportunities according to their resources and needs. Needless to say that the same goes for all other segmentation approaches proposed earlier in this thesis.

#### *3.3.4 How could a generation-tailored Internal Communication Approach look like and what are the Opportunities and Risks?*

To answer how a generation-tailored IC approach could look like and assess its opportunities and risks, it must first be evaluated if the differentiation of generations is seen to matter for IC in an organization. In «Analysis A», 87% of respondents consider the different generations to be significant for corporate IC. Only two respondents out of fifteen argued that generations in the workplace are not to be addressed differently because they consider generations to have arrived in the digital age and that IC should put the individual, not the age, in focus. Notably, the respondents that evaluated generations to be significant vary in job functions and the size of the company they work for. Moreover, the respondents

were asked if they see benefits for IC on their level, which in a vast majority of cases is operational management level.

«Analysis B» draws a different picture. Only one of the communication professionals described generations to have significance for IC. In this company, merely the tonality of communication is adapted and the generation segmentation is mainly done to prevent losing certain age groups. The remaining twelve communication professionals report that they do not segment after generations. Important to note at this point is that the respondents of this analysis are predominantly heads of IC at large companies, which means that they engage in a segmentation on strategic c-level, overseeing potentially hundreds or even thousands of employees. Once again, this is in stark contrast to the respondents of «Analysis B», who predominantly work on operational levels, whereby the number of subordinates of these functions is usually lower than ten employees and collaboration-, rather than conceptualization and segmentation are in focus.

Inferentially, the following assumptions are made based on the varying company sizes, respondents' hierarchical level and management responsibility, as well as job functions: The respondents of «Analysis A», who are predominantly working on operational level for small- to medium sized companies, have a fundamentally different perspective on generations than respondents of «Analysis B», who are tasked to conceptualize and apply IC on a strategic level. Therefore, the variance in the two analyses' responses on the significance of generations for IC is considered to be on grounds of different perceptions of IC responsibilities. Heads of IC view their discipline from a strategic perspective, in which they strive to evoke feelings of unity, promote the common mission of the company, and must operate under the imposed restrictions of the previously formulated resource limitations and complexity considerations. On the contrary, for lower management positions, generations matter for their IC tasks as much as the different generations' characteristics must be considered and adapted to as part of their management and/or leadership function in daily interaction. This is a crucial finding as it suggests that the implications of generations for IC must be seen through at least two lenses: one being the holistic lens of SIC at c-level, for which is assumed that generations should or could not be treated differently, and the other being applied IC on operational level in daily interactions as part of direct management and

leadership, for which is assumed that generation awareness is of importance. The established theoretical framework on generations and their differences are thus evaluated to be significant for IC on lower hierarchical levels, on which individuals are in focus. There, generation awareness is considered to be beneficial for healthy collaboration, because it can prevent misunderstandings between individuals. However, for strategic IC positions, in which the big picture is in the center of operation and not individuals but often rather segmented target audiences are communicated to, generations are not assessed to be of significance.

When asked about the hypothetical benefits and drawbacks of a segmentation of generations at strategic IC level, more than half of the respondents described such a segmentation to allow for more tailored address in IC. However, the hypothetical drawbacks seem to outnumber the hypothetical benefits drastically. Almost half of the companies suggested that the information content demand and relevance does not and should not vary between generations. According to them, it is crucial that the communicated strategic core message is congruent to all employees no matter the age. Further, the reported that the different generations do not have a varying demand at IC. Communication channels are as well seen to be used independently of age, whereas a more experienced employee might be as technically-apt as a member of a younger generation. Moreover, a third of all companies believe that age is subject to individual perception and should thus not be segmented. Further, as has been identified, such a segmentation on strategic IC level inherits social and legal risks from negatively perceived employee discrimination up to a potential legal breach of code of conduct. Some companies also found that even if the company had the resources and data to conduct a generation-segmentation in IC, which they usually do not have, the cost-benefit tradeoff between resources invested and benefits gained would not add up.

What this all amounts to is that a segmentation of generations for strategic IC level is perceived to be wrong already in its core. Firstly, it rigidly categorizes and potentially discriminates employees. Secondly, content and channel demand are described to vary between individuals and characters, and not generations. Thirdly, the resources and data are not available to build up such a matrix-complexity on c-level. Ultimately, different generations in the workforce of a company are considered to be important, but not from an

IC perspective. Rather, awareness and adjustment of different age groups and their characteristics must occur on the levels of collaboration and leadership, which is also what the bulk of literature on generations is written about, as is presented in the theoretical framework. Inferentially, there seems to be a partially divided, and partially mutual opinion between theory and practice. Whereas the literature suggests that different generations, due to, inter alia, their varying upbringing environments and technological capabilities, prefer different communication channels and have different demand at communication, in practice, on a strategic level, these differences are not being perceived and accounted for. On more operational levels, however, generations actually have an impact and the differences are more visible and more relevant. Therefore, more research on generations as a HR- and leadership topic, whereby lower-level IC is part of, is recommended. Yet, the analysis has shown that research on a generation segmentation on c-level is perceived to lead into a practical dead end.

### *3.3.5 What are the future Opportunities and Challenges in Internal Communication?*

According to the communication professionals, the future of IC is highly pluralistic, shaped by decentralization, increased speed, higher transparency, and by some even is termed as being non-imaginable. The answer diversity gained through the qualitative analysis is a prime clarification of how complex, disruptive, but eventually unknown the future of IC will be.

The most common future talking points in IC, which are identified by more than a third of all companies interviewed, are the evergreen IC questions of how to reach the employees and create lasting identification with the company. This includes, inter alia, breaking through the clutter, assuring that the relevant information is received within the flood of information directed at the recipient, as well as promote and maintain identification of employees with the company, so as to keep the employee turnover rate low and the workforce motivated and inspired. Cox (n.d., p. 5) likewise identifies employee engagement to be “the big one that everyone is talking about”. In her analysis, she found that 76% of the respondents identified employee engagement to be the top goal of IC, and it is not going to be any different in the future.

When it comes to future IC channels, the power of imagination at the interviewed companies is rather low. Whereas three companies brought up that the channels and technology will change in the future, potentially even drastically, most companies did not identify new IC channels to be introduced. Rather, existing channels like the Intranet are being updated and the development of a corresponding mobile version, as has been shown in a previous section, is the main topic on the table. The analyses have also shown that media-rich communication channels, which can be used to transfer emotions, for example videos or live-webcasts, will play an important role in the future of IC. Additionally, face-to-face communication, another media-rich IC channel as defined in the theoretical framework, is as well seen to persist and potentially even become more important prospectively.

Both a further merging between IC and EC, and the risk of external leakage of internal information are mentioned merely once. In the interviews, it was often stated that, although formally divided in the organigram, IC and EC professionals work in most cases closely together, which is why these two disciplines are already being seen as interdependent and interlinked.

Another take away from this analysis is that there is assumed to be more horizontal communication, potentially due to disruptions in organizational design featuring less hierarchy. This might be connected with the rise of social platforms that are being developed and integrated in many companies, which primarily aim to facilitate the previously elucidated horizontal «coworker communication» between employees, but also, to some extent, vertical communication between management and employees, both «Top-Down» and «Bottom-Up».

An interesting thought to round off this section is that only one of the respondents identified the future challenge of showing and making a case for the relevance of IC in the company, as well as the freeing of respective resources like, inter alia, budget and time. The need or desire to measure the effects of IC was neither being brought up, which is why it seems that the respondents feel satisfied about their current situation. This is so far astonishing as many researchers, amongst them Falkheimer & Heide (2018, p. 13), claim that communication professionals often face resistance when asking for a seat on c-level in corporations and public organizations, since the effects of their communicative efforts are

mainly indirect and hard to measure. Nevertheless, considering these results, it becomes clear that for the Swiss companies in focus, these quantifiable claims of legitimacy do not apply.

### 3.4 Conclusion & Recommendations for further Research

In light of the conducted analyses and consequential knowledge gained, the research questions could be answered to full satisfaction. Overall, it could be shown that within the theoretical field, the perceptions on SIC are quite consistent amongst the authors and researchers. Within the practical field, it was observed that the opinions between the respondents considerably varied when they were operating on different hierarchical levels in the organizational structure, having different professional functions, and/or working for companies of different size. Generally, the more homogenous the respondents in light of these terms, the more similar the answers.

When comparing theory and practice, the fundamental difference was identified to be the evergreen variance between normative researched intelligence and propositions, and positive feasibility concerns in practice. In theory, the widely accepted ideas prevail of letting employees choose their preferred channels, include them in c-level decision making, tailoring messages based on the recipient's demand, and consider the distinct characteristics that sometimes come with individual character and arguably with age. Nevertheless, in practice, these propositions and advices often come to naught due to resource scarcity, feasibility issues on the basis of excessive complexity, negative cost-benefit trade-offs, and/or general lack of awareness about them. For the case of different generations in the workplace, it could be shown that in practice on a strategic level, they cannot and should not be considered when formulating an IC concept. However, in context of collaboration and leadership on every hierarchical level, generation awareness and respective adaptive capacity was empirically found to be of value. Therefore, the theory on generations, which was constructed at the beginning of this thesis, can both serve the readership for their education on the researched differences and potentially facilitate their daily interaction with members of different generations, as well as be auxiliary theory for further research on generation management.

The target audience choice and following analyses were orchestrated with the purpose of gaining diverse insights on many organizational levels and job functions. This resulted in the empirical analysis being width-, rather than depth focused, which allowed the thesis to

gain a multitude of different insights. Inferentially, analyses with more homogenous target audiences could deliver more representative and profound in-depth knowledge which this thesis did not aim to deliver. Moreover, additional quantitative analyses on the researched questions could promote clarity on the completeness of the data gained in the course of the qualitative data gathering of both «Analysis A and B», and thereby strengthen the validity of the results recorded throughout this thesis.

## 4 References

- Adlmaier-Herbst, D. G. (2011). *Rede mit mir: warum interne Kommunikation für Mitarbeitende so wichtig ist und wie sie funktionieren könnte* (1. Aufl). Berlin: scm.
- Agyeman, C. M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee Demographic Characteristics and Their Effects on Turnover and Retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*, 2014: 1(1), 12–29.
- Aparicio, A. (n.d.). Media Richness Theory: Effects on Communication. Retrieved March 30, 2019, from <http://study.com/academy/lesson/media-richness-theory-effects-on-communication.html>
- Baier, S. (2016). *Employer Branding für die Generation Z - Empfehlungen für die Kommunikationsstrategie des externen Employer Branding anhand empirisch ermittelter Kernanforderungen der Generation Z an Ihre Arbeitgeber*. (Bachelor Thesis). Hochschule für Technik, Wirtschaft und Medien Offenburg, Offenburg.
- Bakke, D. (2005). *Joy at work: a revolutionary approach to fun on the job*. Seattle, WA: PVG.
- Berggren, E., & Bernshteyn, R. (2007). Organizational transparency drives company performance. *Journal of Management Development*, 26(5), 411–417.  
<https://doi.org/10.1108/02621710710748248>
- Bertelsmann Stiftung und Mercer. (2012). *Den demografischen Wandel im Unternehmen managen. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung*. Frankfurt a. M.: Mercer Deutschland GmbH.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press.

- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000). *Self-absorption and Self-seduction in the Corporate Identity Game*. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. Holten Larsen (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* (pp. 246-270). Oxford: Oxford University Press.
- Cox, D. (n.d.). *Delivering Effective Internal Communications. Delivering ROI through Employee Engagement. Industry Benchmark Analysis & Best Practice Advice*. Newsweaver.
- Eckey, H.-F., Kosfeld, R., & Türck, M. (2008). *Deskriptive Statistik: Grundlagen - Methoden - Beispiele*. Retrieved March 20, 2019, from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8779-2>
- Eunson, B. (2016). *Communicating in the 21st century*. Retrieved February 14, 2019, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1650482>
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: an introduction*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge.
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: the rules for reaching this vast and very different generation of influencers*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Führmann, U. (2014). Fokus IK - Instrumente der Internen Kommunikation. *Fokus IK*, 2014(3), 1–21.

- Gallup. (2017). *State of the American Workplace* (pp. 1–211). Washington, D. C.
- Gillis, T. L., & International Association of Business Communicators (Eds.). (2006). *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (1st ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hanisch, H. (2016). *Die flotte Generation Z im 21. Jahrhundert: entscheidungsfreudig - effizient - eigenverantwortlich: wie mit der Generation Z zielorientiert und erfolgreich gearbeitet werden kann*. Norderstedt: Books on Demand.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management* (4th edition). Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Hillmann, M. (2017). *Das IxI der Unternehmenskommunikation: ein Wegweiser für die Praxis* (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holdershaw, J., & Gendall, P. (2008). *Understanding and predicting human behaviour* (pp. 1–15). New Zealand: Massey University.
- Jäggi, A. (Ed.). (2007). *Interne Kommunikation in der Praxis: sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen*. Zürich: Verl. Neue Zürcher Zeitung.
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225–243.  
<https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Johansen, W., & Frandsen, F. (2017). *Organizational crisis communication*. London: Sage.

- Klaffke, M. (Ed.). (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kraut, R., S. Fish, R., W. Root, R., & L. Chalfonte, B. (2002). *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*.
- Lee, C. (2010). Face-to-face Versus Computer-mediated Communication: Exploring Employees' Preference of Effective Employee Communication Channel. *International Journal for the Advancement of Science & Arts*, 1(2).
- Maier, M. (Ed.). (2012). *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: Gabal.
- Mitchell, A. (2004). Getting staff to live the brand: Work in process. *Marketing Week*, 30–31.
- OECD. (2019). Enterprises by business size (indicator). Retrieved March 21, 2019, from <http://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>
- PEW Research Center. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Retrieved March 10, 2019, from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work: how the next generation is transforming the workplace* (First edition). New York, NY: Harper Business, an imprint of HarperCollinsPublishers.
- Swiss Federal Statistical Office. (2019). Erwerbstätige (Inlandkonzept) nach Geschlecht, Nationalität und Alter. Durchschnittliche Quartals- und Jahreswerte - 1.4.1991-31.12.2018 | Tabelle. Retrieved April 2, 2019, from <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.7206055.html>
- UK Government Communication Service. (n.d.). How do you segment your audiences? | The IC Space. Retrieved March 30, 2019, from <https://communication.cabinetoffice.gov.uk/ic-space/audience-segmentation-and-insight/how-do-you-segment-your-audiences/>
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333–351. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1494181>
- Whittaker, S., Frohlich, D., & Daly-Jones, O. (1994). Informal workplace communication: what is it like and how might we support it? *Conference Companion on Human Factors in Computing Systems - CHI '94*, 208. <https://doi.org/10.1145/259963.260328>

## 5 Appendix

### 5.1 Templates

#### 5.1.1 Analysis A: Qualitative Questionnaire Template

- 1. Welche Bedeutung haben Ihrer Meinung nach die unterschiedlichen Generationen (die oft im gleichen Team zusammenarbeiten) für die interne Kommunikation?**

- 5. Besteht in Ihrer Organisation ein Konzept der strategischen Kommunikation (extern und intern)?** (Strategische Kommunikation umfasst alle Kommunikationsaktivitäten gegenüber den Anspruchsgruppen einer Organisation.)

## 5.1.2 *Analysis B: Qualitative Interview Template*

### 1 Strategic Communication

- 1.1 Does your company have a strategic communication concept?
  - 1.1.1 If yes, how does this strategic communication concept look like?

### 2 Internal Communication

- 2.1 How is internal communication delegated to the different levels of management?
- 2.2 What are the most frequently mentioned concerns, expectations and desires of your employees?
- 2.3 Which are internal communication channels in your company that you view as outdated and you might want to update / get rid of?
- 2.4 Which are internal communication channels that you view as having high future potential in your company?

### 3 Target Audience Segmentation

- 3.1 How do you segment internal target audiences or stakeholders in internal communication in your company?
  - 3.1.1 How do you communicate to segmented internal target audiences or stakeholders in your internal communication?
  - 3.1.2 If you are not segmenting internal target audiences or stakeholders in your internal communication, why not?

### 4 Generations

- 4.1 Are the different generations in your company segmented as different internal target audiences or stakeholders in internal communication?
  - 4.1.1 If yes, how does your generation-tailored internal communication approach look like?
  - 4.1.2 If no, how could the different generations in internal communication be acknowledged and segmented?
- 4.2 What potential and which advantages evolve through the segmentation of generations and adjusted communication in internal communication?
- 4.3 What are the risks and drawbacks that evolve through the segmentation of generations and adjusted communication in internal communication?

### 5 An Outlook

- 5.1 What are the future opportunities and chances in internal communication in your company?
- 5.2 What are the future difficulties and risks in internal communication in your company?

## Quantitative Research Questions

### 1 Which of the following communication strategies can you observe in your company? (please mark the applicable answers)

- Information is distributed top down from top (CEO/management) to bottom (employees/coworkers) in a monolog fashion.
- Information is distributed and collected bottom-up; feedback is gathered and processed, and a dialogue between management and employees is created.
- Employees are «sprayed» with all sorts of information, the assumption being that employees are competent to distinguish between important and unimportant information and can filter the information relevant to them on their own. (Spray & Pray)
- Management only communicates what it believes has to do with the organization's core business. Focus lies on identifying and subsequent presentation of relevant information by the management. Rarely a dialogue with employees is sought. (Tell & Sell)
- Management presents some main ideas, which it then lets employees discuss and reflect on, so that a dialogue is created. The management trusts in the employees, and their opinions are assumed to be relevant to the organization's development. Focus lies on dialogues with the employees. (Underline & Investigate)
- Employees are at the center of this communication strategy. This strategy is defensive: the management tries to identify and understand the employees' concerns and subsequently answer them. The employees are seen as key players to the organization. (Identify & Respond)
- The management wait to inform employees until the demand for information of the employees has risen and the management is almost urged to provide information. Information is considered to be power. (Withhold & Defend)

## 2 Which of the following feedback channels are provided in your company? (please mark the applicable answers)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Conversations between managers and employees | <input type="checkbox"/> Internal Surveys<br>If yes, with which tool?                                   |
| <input type="checkbox"/> Bulletin board / «Wall of Debate»            | <input type="checkbox"/> Frankly-speaking-programs<br>(Anonymous feedback via a printed or online form) |
| <input type="checkbox"/> E-Mail to the supervisor / manager           | <input type="checkbox"/> Other:   |
| <input type="checkbox"/> Hotline (phone)                              |   |
| <input type="checkbox"/> Employee-App                                 |   |
| <input type="checkbox"/> Intranet                                     |   |

## 3 Which of the following communication channels are utilized in your company? (please mark the applicable answers)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> E-Mail                           | <input type="checkbox"/> Slack  |
| <input type="checkbox"/> Analog Newsletter                | <input type="checkbox"/> Other Social Media:                          |
| <input type="checkbox"/> Digital Newsletter (f.e. e-mail) | <input type="checkbox"/> Analog bulletin boards                       |
| <input type="checkbox"/> CEO (News-)letter                | <input type="checkbox"/> Digital bulletin boards                      |
| <input type="checkbox"/> Intranet                         | <input type="checkbox"/> Workshops                                    |
| <input type="checkbox"/> Employee-App                     | <input type="checkbox"/> Meetings / Conferences                       |
| <input type="checkbox"/> Employee-Journal                 | <input type="checkbox"/> Town-Hall-Meetings                           |
| <input type="checkbox"/> Employee-TV                      | <input type="checkbox"/> Employee Meetings / Occasions                |
| <input type="checkbox"/> Employee-Handbooks               | <input type="checkbox"/> Conversations between managers and employees |
| <input type="checkbox"/> Podcasts                         | <input type="checkbox"/> Recognition Programs                         |
| <input type="checkbox"/> Blogs                            | <input type="checkbox"/> Training of new employees                    |
| <input type="checkbox"/> Skype                            | <input type="checkbox"/> Other:                                       |
| <input type="checkbox"/> Whats App                        |   |
| <input type="checkbox"/> Facebook                         |   |

- 4 Please rank your identified internal communication channels for their relative importance in the company  
(1 = rather unimportant, 2= important, 3= very important / indispensable)

1 (rather unimportant)	2 (important)	3 (very important / indispensable)

## 5.2 Detailed Data

### 5.2.1 Analysis A: Responses to Qualitative Questionnaire

#### 5.2.1.1 Significance of different Generations for Internal Communication

<b>Welche Bedeutung haben Ihrer Meinung nach die unterschiedlichen Generationen (die oft im gleichen Team zusammenarbeiten) für die interne Kommunikation?</b>		
<b>Firma</b>	<b>Wichtig</b>	<b>Nicht wichtig</b>
<b>N</b>	Keine wesentlichen. Ich glaube, alle Generationen, die im Arbeitsleben sind, sind im digitalen Zeitalter angekommen und somit affin für digitale interne Kommunikation (Intranet, App, etc.).	
<b>O</b>	Unterschiedliche Generationen haben meiner Meinung nach eine sehr grosse Bedeutung sowohl für die interne Kommunikation wie auch allgemein für die Unternehmung. In unserem Fall stehen die jüngeren Mitarbeitenden modernen Kommunikationsgefässen positiv gegenüber, während dem sich ältere Mitarbeitenden eher davor verschliessen.	
<b>P</b>	Verschiedene Generationen bevorzugen verschiedene Kanäle. Im Alltag erlebe ich es häufig, dass ältere Generationen den Kontakt via Telefon/persönlich im Gespräch bevorzugen, während die jüngeren	

	<p>Generationen den Mail-Verkehr bevorzugen (auch wegen der Beweisbarkeit). Unterschiedliche Generationen verfügen oftmals auch über eine andere Art zu denken. Jüngere sind häufig zackig unterwegs mit den Gedanken und wollen lieber gleich umsetzen, während sich ältere lieber zwei Mal Gedanken zu einem Thema machen. Unterschiedliche Generationen pflegen zudem eine andere Sprache/einen anderen Wortschatz, was bei der internen Kommunikation ebenfalls berücksichtigt werden muss. Ältere Generationen schätzen die Du-Ansprache nicht in jedem Fall.</p>
<b>Q</b>	<p>Hohe Bedeutung. Ich führe ein sehr heterogenes Team (u.a. auch altersmässig) &amp; spüre die unterschiedlichen Bedürfnisse &amp; Erwartungen an die IK.</p>
<b>R</b>	<p>Eine eher grosse Bedeutung, da die unterschiedlichen Generationen verschiedene Ansprüche an die Kommunikation haben. Ich denke aber, dass diese Ansprüche in Zukunft näher zusammenrücken, da sich die Mitarbeitenden immer mehr an die Digitalisierung gewöhnen. Zudem sind auch viele Personen der "älteren" Generationen bereits sehr digital unterwegs. Die Personen, welche damit gar nichts am Hut haben, sind oft gar nicht mehr arbeitstätig.</p>
<b>S</b>	<p>Es hat eine grosse Bedeutung. Die Welt der internen Kommunikation verändert sich schnell und neue, innovative Tools kommen laufend auf den Markt. Die unterschiedlichen Generationen haben unterschiedliche Ansprüche an die Geschwindigkeit der Informationen und der Wahl der Medien. Dies sollte berücksichtigt werden.</p>
<b>T</b>	<p>Andere Kommunikationskanäle (vorwiegend digital). Klären Probleme auch lieber auf dem digitalen Weg (statt Face-to-face, was ab und zu effizienter ist, weil man Zwischentöne „mitschneiden“ kann). Andere Botschaften bzw. Inhalte (snackable news, unkonventionelle Inhalte).</p>
<b>U</b>	<p>Unterschiedliche Generationen sind meines Erachtens ein grosser Mehrwert für das Team / für die Organisation. Unternehmen sollten die Synergien besser nutzen und einen Wissenstransfer aktiv fördern. Insbesondere sollte dieser Thematik grössere Bedeutung geschenkt werden, weil sowohl der demographische Wandel als auch der Fachkräftemangel ein akutes Thema ist.</p>
<b>V</b>	<p>Sehr grosse Bedeutung, da andere Lebens- und Arbeitseinstellung. Interesse muss auf unterschiedliche Arten geweckt werden, damit intrinsische Motivation angesprochen wird.</p>
<b>W</b>	<p>Die unterschiedlichen Generationen in der Arbeitswelt bieten Chancen wie auch Risiken. Die Generationen können voneinander vom unterschiedlichen Know-how profitieren (z.B. langjährige Berufserfahrung vs. digital native). Da die verschiedenen Generationen auch unterschiedliche Werte und</p>

	Vorstellungen haben, ist die Kommunikation als verbindendes Element umso wichtiger.
<b>X</b>	<p>Die interne Kommunikation sollte immer auch die Werte der Firma und die Vision wie sich eine Firma versteht widerspiegeln. Eine Firma die sich als innovativ und modern versteht, sollte auch so kommunizieren, immer in Hinblick darauf wen sie erreichen will.</p> <p>Die Kommunikation von neuen Themen ist m.E. altersunabhängig, aber sehr Personen / Typen spezifisch. Die verschiedenen Generationentypen helfen Motivation, Bedürfnisse, etc. zu verstehen, sind und bleiben aber nur Typen und nicht Individuen.</p>
<b>Y</b>	<p>Unterschiedliche Generationen nutzen unterschiedliche Kommunikationsmittel.</p> <p>Unsere Organisation ist in kurzer Zeit rasch gewachsen. Früher war Interne Kommunikation stark informell ausgerichtet. Das funktioniert heute nicht mehr, und die dadurch entstandenen Kommunikationsbarrieren wurden nicht überwunden.</p>
<b>Z</b>	<p>Sie haben insofern eine Bedeutung, als dass die unterschiedlichen Altersgruppen andere Kanäle und Frequenzen der Kommunikationsübermittlung bevorzugen und nutzen. Als Hochschule haben wir auf der einen Seite Mitarbeitende unterschiedlichen Alters und auf der anderen Seite Studierende, welche nochmals im Durchschnitt um einiges Jünger sind. Eine angemessene Form des Austauschs zu finden ist die Herausforderung. Eine weitere Herausforderung ist die Digitalisierung im Zusammenspiel mit Aussagen der eher älteren Mitarbeitenden, sie wollen keine «zusätzlichen» Tools mehr erlernen und verwenden müssen.</p>
<b>AA</b>	<p>Die unterschiedlichen Generationen haben (oftmals) unterschiedliche Bedürfnisse – sei es im Zusammenhang mit dem was, sie wollen, aber auch in der Mediennutzung (betrifft Kommunikation direkt). Bei jeder Kommunikationsmassnahme ist zu beachten, ob sie alle Generationen anspricht.</p> <p>Gehören Pensionierte auch noch zur internen Kommunikation? Dies ist eine spezielle Zielgruppe, die oftmals vergessen geht und andere Kommunikationskanäle benötigt als aktive MA.</p>
<b>AB</b>	<p>Die älteren Generationen sind aus meiner Sicht, eher für eine direkte interne Kommunikation.</p> <p>Sie werden bei wichtigen oder anspruchsvollen Themen lieber bei einem „Face to Face“ Gespräch informiert. Wobei ich aber diese These nicht belegen möchte!</p>

The English translation and more concise answers are subsequently listed.

Company N: No particular significance. I think that all generations found in the workplace have arrived in the digital age and are thus ready for digital internal communication.

Company O: Different generations have high significance for both internal communication and generally for the company. In our case, younger employees are more positively minded towards modern communication channels, whereas older employees rather close their minds to them.

Company P: Different generations prefer different channels. I often experience in daily routine that older generations prefer personal contact via phone or direct conversation, whereas younger generations prefer E-Mailing (also because of the provability). Different generations often also differ in the way they think. Younger generations are often snappy with their thoughts and want to implement them instantly, whereas older generations prefer to think twice about certain topics. Moreover, different generations use different colloquial language and formalities, which also needs to be considered in internal communication. Older generations do not always value informal addresses.

Company Q: High significance. I lead a very heterogenous team myself (inter alia, also age-wise) and I can feel the different desires and expectations directed at internal communication.

Company R: Rather a high significance, because I think that the different generations have different demands from communication. At the same time, I believe that those demands will move together increasingly in the future, as employees get more and more used to digitalization. Moreover, members of older generations often are digitally competent. People, who are not involved at all, are often not employed anymore.

Company S: High Significance. The world of internal communication changes quickly and new, innovative tools are coming constantly on the market. The different generations have different demands at the speed of information and the choice of media. This should be considered.

Company T: Other communication channels (in particular digital). They prefer to sort out problems digitally (rather than face-to-face, which sometimes is more efficient, as non-verbal nuances can be noticed). Other messages and/or contents (snackable news, unconventional contents).

Company U: Different generations have additional value for the team / for the organisation. Companies should make better use of synergies and actively promote a knowledge transfer. This theme should be given higher significance particularly because the demographic change and the skilled worker shortage are pressing topics.

Company V: Very high significance, because the attitude to life and work varies. Interest must be triggered through different ways, so that intrinsic motivation is addressed.

Company W: The different generations in the work place offer chances as much as risks. The generations can profit from the respective knowhow (for example longstanding work experience versus digital native). As the different generations possess different values and perceptions, communication is even more important as the bridging element.

Company X: Internal communication should always mirror the values of the company and the vision, how a company sees itself. A company that sees itself to be innovative and modern should as well communicate that way, always bearing in mind who it wants to reach. Communication of new topics is in my opinion independent of age, but rather people / type specific. The different generation types help to understand motivation, needs, etc. Nonetheless, these are and remain types and not individuals.

Company Y: Different generations use different communication means. Our organisation grew quickly in a short period of time. Earlier, internal communication was very informally aligned. This does not work anymore today, and the resulting communication barriers have not been overcome.

Company Z: They have much significance, as the different age groups prefer and use different channels and frequencies of communication transferring. As a university, we have on the one side employees of different age, and on the other side the students, which are on average much younger. To find an appropriate exchange format is the challenge. Another challenge is the digitalization in interaction with statements of rather older employees that they do not want to learn how to use and utilize additional tools.

Company AA: The different generations (often) have different needs – in context of what they want, but also in their use of media (which directly concerns communication). With every communication measure it needs to be evaluated if it addresses all generations. Do

retired people still belong to internal communication? This is a special target group, which often is left behind and needs other communication channels than active employees.

Company AB: In my opinion, the older generations rather prefer direct internal communication. They prefer to be informed on demanding topics in a face-to-face conversation, which I do not want to prove with a these though!

5.2.1.2 Existence of a Strategic Communication Concept

<b>Besteht in Ihrer Organisation ein Konzept der strategischen Kommunikation (extern und intern)?</b> (Strategische Kommunikation umfasst alle Kommunikationsaktivitäten gegenüber den Anspruchsgruppen einer Organisation.)				
<b>Company</b>	<b>Yes</b>	<b>No</b>	<b>In Process</b>	<b>Unknown</b>
<b>N</b>			Wir sind dran, eines zu erarbeiten.	
<b>O</b>			Bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht, dies wird aber meine Masterarbeit sein. Ab November 2019 haben wir ein solches Konzept.	
<b>P</b>		In unserer Organisation besteh seit Kurzem in Papierform ein Konzept zur externen Kommunikation, dieses wird aber derzeit nur teilweise umgesetzt. Für Social Media besteht ein eigenes Konzept, das angewendet wird.		
<b>Q</b>				Weiss ich nicht.

<b>R</b>				Weiss ich nicht.
<b>S</b>		Ja, teils für die externe Kommunikation. Für die interne Kommunikation nicht. Das wird aktuell vom CEO, HR und den diversen Abteilungen individuell gehandhabt.		
<b>T</b>		Aufgrund der gegebenen Strukturen gibt es nicht nur ein Konzept, sondern mehrere Konzepte (Konzern vs. Bereich vs. Projekt)		
<b>U</b>			Für interne und externe Kommunikation ist unser Kommunikationschef verantwortlich. Ob wir hierfür ein Konzept haben, ist mir nicht bekannt. Wir als HR sind die einzige Abteilung, die nebst dem Kommunikationschef interne Mitteilungen veröffentlichen darf.	

<b>V</b>		Nein – wir haben nicht einmal ein Intranet, sondern nur ein Anschlagbrett und ca. jedes 1/2 Jahr einen Informationsanlass durch den CEO. Der Kommunikation wird leider keine Wichtigkeit beigemessen.		
<b>W</b>		Extern ja, Intern nein.		
<b>X</b>				Weiss nicht.
<b>Y</b>				Es existiert ein Kommunikationskonzept. Es ist unklar, wie strategisch es ist.
<b>Z</b>				Da bei uns vor ca. 2 Jahren eine Reorganisation der Kommunikationsabteilung stattgefunden hat, wurden einzelne Roadshows (abteilungs-/departements- und bereichsspezifisch) durchgeführt. Dass es bei uns ein übergreifendes Konzept der strategischen Kommunikation gibt, ist mir zumindest nicht

				bekannt. Sollte noch eines auftauchen, nehme ich an, dass es stark veraltet ist.
<b>AA</b>				Meines Wissens nicht, bzw. ich kenne es nicht.
<b>AB</b>		Wir haben für die interne und externe Kommunikation einen Zeitplan mit den Kommunikationswegen erstellt und diesen umgesetzt. Durch frühzeitiges Planen konnten wir optimal informieren und die Kommunikation vorbereiten.		

### 5.2.2 Analysis B: Responses to Qualitative Interviews

The statements of interviewer and interviewee are always separated with paragraphs. Statements and questions of the interviewer and author of this thesis are in italics to facilitate understanding.

#### 5.2.2.1 Company A

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Die Kommunikation richtet sich an der Strategie aus. Wir haben eine 5-Jahres Strategie, welche sich Strategie 2020 nennt. Nächstes Jahr geht es also darum, eine Neue aufzustellen. Die Kommunikation richtet sich an dem aus. Auch bei uns gibt es intern und extern eigentlich nicht mehr. Dies haben wir abgeschafft, oder aufgelöst, vor etwa drei/vier Jahren. Wir reden heute von Mitarbeiterkommunikation im Wissen, dass dies jederzeit auch extern gehen kann.

Auch beim Social-Media-Kanal, umgekehrt also eigentlich ein externer Kanal, wissen wir, dass dieser sehr oft von den Mitarbeitern besucht wird. Diese Vermischung ist ganz klar im Gange. Letztlich auch gefördert durch alle diese sozialen Medien.

*Wie wird die interne Kommunikation, oder bei Ihnen Mitarbeiterkommunikation, auf die verschiedenen Management-Ebenen hinuntergebrochen?*

Um dies zu beantworten, muss ich die grobe Struktur des Unternehmens erklären. Wir haben oben den Konzern, und dann haben wir drei Divisionen, welche sehr eigenständig sind. Ich beispielsweise bin auf Stufe Konzern in der Holding, dann gibt es die verschiedenen Divisionen, wobei jede dieser Divisionen einen Leiter, ein Management, eine Marketing-Kommunikation, welche vor allem im Bezug zu Messen oder Product-Launching kommunizieren. Aber eben die strategische Kommunikation ist eigentlich im Konzern bei der Holding. Dann wird dies hinuntergebrochen. Von der Verantwortung her, wenn wir sagen, dass wir etwas konzernweit kommunizieren, also an alle Mitarbeiter, dann geht dies eigentlich so los, dass wir ein Konzept machen, wie dies geschehen soll. Dies geht dann hinunter an die Divisionen, an die jeweiligen Stellen, entweder ist dies jemand aus der Strategie, oder aus der Kommunikation, und die setzen dies dann weiter um bis hin zum Mitarbeiter in der Produktion oder im Büro. Dies ist dann eine Kaskade, wobei entsprechende Tools zum Einsatz kommen. Da gibt es dann mal zum Beispiel ein Video, oder viele Meetings, wobei spezielle Meetings mit Blick auf das Thema einberufen werden, dies ist dann auch oft Themen-angepasst.

*Gibt es Schulungen in der Kommunikation?*

Gibt es überall. Wir haben auch die Verantwortung über den gesamten Medienbereich. Als Beispiel im Medienbereich: Wir machen Medientrainings für alle, die in eine neue Position kommen und wir das Gefühl haben, diese Person könnte einmal Medienkontakt haben. In solchen Fällen organisieren wir dann ein Medientraining. Egal wo er arbeitet, es geht um unser gesamtheitliches Unternehmen. Innerhalb der Divisionen gibt es dann weiter spezielle Kommunikationstrainings zu bestimmten Themen. Da sind wir allenfalls informiert oder im Bilde, aber diese werden organisiert von den Divisionen.

*Was sind die meistgenannten kommunikativen Anliegen und Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?*

Naturgemäss fühlen sich Leute aus der Produktion ohne PC-Zugang schlechter informiert als Büro-Leute, welche wiederum das Gefühl haben, sie werden zugemüllt mit Informationen durch täglich 150 E-Mails. Dann kommt noch irgendeine Kommunikationsankündigung, interne News, dann haben wir das Intranet. Es besteht durchaus eine gewisse Dis-Balance zwischen Produktion und Büro. Grundsätzlich, wenn wir dies themenunabhängig betrachtet, sind die Anliegen relativ homogen: möglichst offen kommunizieren, keine versteckte PR-Botschaften, zeitnah informieren. Auch eine gewisse Reaktion auf Gerüchte, wenn es irgendwo etwas gibt, obwohl wir immer sagen, dass wir Gerüchte nicht kommentieren, auch intern nicht. Grundsätzlich zieht sich der Wunsch nach Offenheit, Transparenz, und Schnelligkeit durch alles hindurch. Häufig auch, dass die Informationen von ganz oben kommen. Also der Wunsch, dass der CEO etwas sagt, also er, der das ganze Unternehmen führt, der ist immer relativ stark. Dann muss man aber auch häufig erklären, wieso dies nicht ein Thema ist, wo der CEO etwas sagen muss, aber vielleicht eher der Divisionsleiter. Dies ist dann stark themenabhängig. Die Leute wollen aber schon den CEO eigentlich spüren.

*Gleichzeitig höre ich aber auch, dass die Mitarbeiter Informationen vom nächsten Chef bevorzugen und als kredibler ansehen?*

Dies ist schon richtig. Man will es eigentlich vom direkten Chef hören, was er dazu meint, aber man will den CEO natürlich auch mal sehen und spüren. Wie gesagt, es ist themenabhängig, aber der Wunsch, dass der CEO nicht nur im Fernen aus dem Büro kommuniziert, ist schon gross. Unser CEO ist viel auf Reisen und besucht die Standorte, redet mit den Leuten, dies macht ein grosser Teil seiner Arbeit aus. Er wird auch oft durch die Produktion laufen und mit den Leuten reden, dies gehört zu seinem festen Programm.

*Gibt es in Ihrem Unternehmen Informationskanäle, die sie als nicht mehr so zeitgemäss bezeichnen würden und davon wegkommen wollen?*

Wir haben immer noch überall schwarze Bretter, welche ich längstens schon gerne abschaffen möchte. Aber viele Leute hängen extrem an denen, und zwar nicht nur in der Produktion, sondern auch in den Büros. Wenn man vor solch einem schwarzen Brett steht ist es wie eine Pause, die man einlegen kann, und diese News und Themen auf sich wirken lassen kann. Ich wollte dies schon längstens mit Screens ersetzen, wo man auch Videos darauf zeigen kann, aber da gibt es immer wieder Widerstand. Natürlich sind solche

Anschlagbretter, an denen Papier hängt, sicher nicht mehr das, was man sich in einer digitalisierten Welt vorstellt unter moderner Kommunikation, aber es ist nach wie vor sehr beliebt. Trotzdem arbeiten wir daran, dass diese irgendwann mit den geeigneten Mittel ersetzt werden.

*Sind diese Anschlagbretter interaktiv?*

Nein, bis jetzt nicht, aber sicher in einem zweiten und dritten Schritt. Bei uns ist es so, dass wir immer in kleinen Schritten gehen muss, um die Leute nicht zu verlieren und die Leute im Boot zu haben. Was nützt ihnen, wenn wir etwas wahnsinnig Modernes aufstellen und die Leute können nicht damit umgehen. Wir haben auch sehr viele ältere Leute, auch vor allem in der Produktion, welche 30 Jahre dabei sind, extrem viel Erfahrung haben. Es ist nicht immer so, dass diese nicht umgehen können mit diesen neuen Medien, aber man muss einfach alle berücksichtigen.

*Gibt es Kanäle mit grossem zukünftigen Potenzial in Ihrem Unternehmen?*

Wir haben ja eine Mitarbeiterzeitung, bei der wir viel Aufwand betreiben. Fast 10'000 Exemplare die gedruckt werden, sehr hochwertig. Wir sind jetzt in der Planung für ein neues Intranet und da wird ein Mitarbeiter App dazugehören, vor allem auch um die Leute in der Produktion ohne PC-Zugang besser zu erreichen. Noch vor zwei/drei Jahren gab es noch viele Fragezeichen hinter einer solchen Mitarbeiter-App, vor allem in Deutschland wegen den Betriebsräten, welche in Deutschland ja eine sehr starke Stellung haben, und wehe man geht als Unternehmen zu sehr in das private Umfeld eines Mitarbeiters, dann gibt es gleich Protest. Dies ist jedoch ziemlich abgeflacht, da sie die Vorteile einer Mitarbeiter App erkennen, man ist schnell, man kann zielgerichtet informieren. Ich schätze, dass diese bei uns ca. im Jahr 2020, also in rund einem Jahr, eingesetzt wird, da wir zuerst überlegen müssen, welches die richtigen Plattformen sind. Dieser Plattformscheid ist sehr wichtig für uns, da ist man dann auch von den Ressourcen her, vor allem finanziell, eingeschränkt. Wir haben nicht so viel Geld wie eine Nestlé, wo man einfach mal machen kann und dann einfach wieder korrigiert. Wir müssen das sehr gut überlegen, zuerst der Plattformscheid, und danach die richtige Mitarbeiter App aussuchen, da gibt es ja mittlerweile auch sehr viele, das Angebot ist gross geworden. Deswegen wird dies schon ein paar Monate dauern.

*Wie werden die internen Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation segmentiert?*

Es gibt sicher einmal eine Gruppe, die direkt vom CEO angesprochen wird, die ist jedoch nicht wahnsinnig gross. Dies ist bei uns das Senior Management, etwa 160 Leute weltweit, dies ist eigentlich eine separate Gruppe, welche auch separate Informationen bekommt. Für diese gibt es auch zweimal im Jahr spezielle Management Meetings. Das sind diese, die die Standorte führen und die grösste Verantwortung haben. Für uns vom Konzern aus, war es dies dann schon bald. Wir separieren nicht nach jung/alt. Es gibt ein Kanal, ein externer, der heisst Facebook Young Career, der ist nur gezielt auf Praktikanten zugeschnitten, ist aber in dem Sinn ein Facebook-Channel und kein interner Kanal. Sonst machen die Divisionen dann jeweils auch noch Separierungen, auch nach Aufgabengebiet. Aber der Konzern selber macht eigentlich keine grossen Separierungen. Innerhalb der Divisionen ist die Segmentierung nach Aufgabengebiet eigentlich die einzige Segmentierung. Separierungen nach Hierarchien gibt es eigentlich praktisch nicht.

*Werden Generationen in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

Nein.

*Welches Potenzial und Chancen können Sie sich bei einer Generationen-Segmentierung vorstellen?*

Es ist sicher eine zielgerichtetere Ansprache, wenn man eine solche Segmentierung machen würde. Ich sehe in der Separierung aber auch ein gewisses Risiko der Diskriminierung. Wir haben bei uns auch ein Code of Conduct, in dem wir ganz klar sagen, dass es weder eine Unterscheidung nach Rasse, nach Alter, nach Geschlecht, mittlerweile auch nach sexueller Orientierung mit all denen verschiedenen Geschlechtern die es gibt. Es ist einfach alles gleich. Und das ist ein wichtiger Punkt, diese Diskriminierung, wenn sie Separieren, dass Sie nicht in diese Falle hereinlaufen. Wenn Sie beispielsweise eine zielgerichtete Ansprache der bis 30-Jährigen oder 35-Jährigen Mitarbeiter machen, wieso sollen diese dann konkret andere Informationen bekommen als ein 50-Jähriger? Natürlich kann man solche Working-Groups bilden, dies ist dann aber spezifisch Projektbezogen, aber allgemein, für allgemeine Informationen, finde ich eine solche Separierung noch ziemlich heikel, da muss man dann genau überlegen, was man damit will.

*Dies ist jetzt eher auf der inhaltlichen Ebene. Wie sieht es bei den Kanälen aus?*

Bei uns ganz praktisch von den Ressourcen her wäre so etwas gar nicht möglich. Diese Ressourcen haben wir gar nicht, wenn wir jetzt unterschiedliche Kanäle betreiben wollen, je nach Generationen, diese Ressourcen haben wir gar nicht, weder finanziell, noch personell. Wir haben eine Person, welche zum Beispiel Social Media betreut, aber wir haben kein Social Media Team. Wir haben Social Media ja gerade eingeführt, um jüngere Personen zu erreichen. Mittlerweile wissen wir, dass Facebook bei den Jüngeren eigentlich komplett out ist, man ist auf Instagram, also sollen wir jetzt auch mit unserem Zeug auf Instagram, da stellt sich dann erneut die Ressourcen-Frage bei uns. Vieles was auf dem Papier Sinn macht, scheitert dann halt oft bei der Umsetzung in der Realität, auch wegen Ressourcen-Knappheit. Falls sich bei uns beispielsweise die Praktikanten zusammenschliessen und einen eigenen Channel aufbauen würden, würden wir dies sicher gut finden. Aber diese Initiative müsste einfach von ihnen selbst kommen.

*Werden alters-heterogene Gruppen mit jüngeren und älteren Mitarbeitern für beispielsweise Wissenstransfer genutzt?*

Ja, dies wir eigentlich gezielt in den Projekten genutzt. Wir haben beispielsweise ein sehr junges Team, welches sich um Design Thinking kümmert. Dabei geht es eigentlich darum, dass der gesamte Innovationsprozess schneller wird und man viel näher an den Kunden herangeht. Dabei macht man auch Interviews mit Kunden, man setzt Ideen sehr schnell um mit Prototypen von neuen Produkten, sodass nicht irgend ein Ingenieur in einem stillen Kämmerlein vor sich hin forscht und am Schluss kommt er mit etwas, wobei der Kunde sagt, es sei entweder viel zu lange gegangen und ist erst noch falsch; dies ist eigentlich das Ziel von solch einem Design Thinking. Dies wird von einem sehr jungen Team mit sehr vielen Frauen geführt. Dies ist dann bei uns sehr projektbezogen.

*Dann kann man also festhalten, dass es auf einer zentralen Ebene Ressourcen-technisch keinen Sinn macht, sowie auch wegen einer potenziellen Diskriminierung, aber dann auf unteren Stufen dieses Generationen-Konzept durchaus relevant wird, in dem man aber auch den Individuum-Aspekt nicht vernachlässigen darf?*

Die Richtung stimmt, so wie Sie das sagen, ja.

*Gibt es Trends in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Ich glaube wir ahnen noch gar nicht, wie sich das wird verändern wird. Wir haben jetzt nur schon gesehen, wie sich unsere Büros verändern. Wir haben im Erdgeschoss eine ganz neue Arbeitsumgebung kreiert in Form von Coworking Spaces. Es wird alles sehr offen, sehr Lounge-mässig. Was bei Google schon immer so ist, ist in der Industrie halt oft noch Neuland, das machen wir jetzt aber. Dabei wird die Kommunikation schon einmal täglich eigentlich neu definiert; die Leute haben nicht ihren festen Arbeitsplatz, auch bei Home-Office. Das ganze Thema Kommunikation über irgendwelche Kanäle, sei dies jetzt eine Uhr, zum Beispiel eine Apple Watch, oder über das Smartphone, Videokonferenzen, oder irgendwann nur noch durch einen Chip, oder Brillen, oder was auch immer; das wird noch massiv alles verändern. Was sich dann schlussendlich durchsetzt bleibt die Frage. Wir haben vor 15 Jahren auch noch nicht gewusst, dass ein solches Smartphone kommt. Es ist extrem schwierig, ich glaube aber, dass wird noch Umbrüche geben, da wissen wir noch gar nicht, dass diese kommen werden.

*Denken Sie durch diesen Umbruch wird die Kommunikation eher unpersönlicher oder persönlicher?*

Es wird einfach anders. Natürlich wird face-to-face weiterhin eine extrem wichtige Rolle spielen, aber es wird einfach viel durchlässiger alles, ich denke auch noch einmal schneller, was dann wiederum zu einer höheren Belastung der Leute führt. Aber man kann das Ding ja auch mal abstellen, was man zwar nicht macht, aber schön wäre es. Ich denke es wird vor allem durchlässiger, offener, weniger strukturiert, hierarchie-mässig flacher. Es wird vielleicht auch viel mehr Coaches geben und weniger Führungskräfte. Ich denke aber, dass das face-to-face, auch einmal zusammensitzen, wird immer noch wichtig- vielleicht sogar noch wichtiger werden. Durch das, dass die Leute dann mehr zu Hause arbeiten oder von unterwegs, ist die soziale Komponente schon nicht zu unterschätzen. Denn viele kommen ja eigentlich nur gerne ins Büro, damit sie die Kollegen sehen. Arbeiten kann man von überall.

*Was sind die grössten Schwierigkeiten und Risiken in der internen Kommunikation?*

Teambildung, Teamspirit aufrecht zu erhalten. Sodass man nicht nur Einzelkämpfer hat. Unser CEO hat in den letzten paar Jahren viel Gewicht auf Team und Teamspirit gelegt, dass

man eben auch innerhalb von Leuten aus Amerika, Asien, Europa gut zusammenarbeitet, dass dies nicht verloren geht. Die Individualisierung hat Vor- und Nachteile. Ich denke dies könnte ein Nachteil sein, wenn man von Risiken redet, dass der ganze Teamgedanke verloren geht. Sonst weitere Nachteile, ich würde einfach sagen es wird anders, es wird noch schneller, vielleicht gewissermassen auch unstrukturierter, man muss loslassen. Ich glaube das ist etwas, was viele Leute immer noch nicht können. Kommunikation allgemein das Gefühl zu haben man kann es kontrollieren, dabei kann man gar nichts mehr kontrollieren. Wenn Sie so etwas dann einem Chef sagen müssen, wird er zuerst einmal bleich. Per se, jeder Chef will wissen was läuft, und dann so dann irgendwie ein solcher Kosmos zu führen, wo jede Zelle für sich lebt und vielleicht nur noch mit Strichen verbunden ist und nicht mehr mit festen Linien, das ist etwas was in vielen Köpfen noch nicht so drin ist, und ich glaube, dies wird noch riesige Änderungen geben, dies zu akzeptieren. [...] Ich glaube eher, die Leute halten zu können, auch Enttäuschen zu überwinden, so dass die Leute nicht gleich zum Nächsten gehen, also eine gewisse Identifikation mit dem Unternehmen auf hohem Level halten kann, dies ist eine Herausforderung, und überhaupt die richtig guten Leute zu bekommen.

#### *5.2.2.2 Company B*

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Unser Kommunikationskonzept ganz grundlegend orientiert sich an Zielgruppen, sprich wir sprechen grundsätzlich Kunden an, wir sprechen Prospects an, Mitarbeiter, sowie zukünftige Mitarbeiter. Investor Relations ist natürlich auch ein Thema, Media Relations, ein wenig die Institutionalisierten, die wir ansprechen. Ausgehend von den Zielgruppen die wir haben, leiten wir die Massnahmen ab, in a Nutshell.

*Also sehr zielgruppenfokussiert in diesem Sinne?*

Ja.

*Wird zwischen der internen und externen Kommunikation unterschieden?*

Ja. Natürlich ausgehend auch von den Zielgruppen, die wir definiert haben ist klar, gewisse sind extern, gewisse Überschneidungen haben wir natürlich bei den Mitarbeitern, weil dort potenziell Themen eigentlich in 90% bei den Fällen intern und extern relevant sind. Aber

sonst ist es eigentlich ausgehend von diesen Zielgruppen relativ gut bearbeitbar, auch von entsprechend Verantwortlichen, die sich diesen Zielgruppen widmen.

*Ok, dann gibt es in diesem Sinne auch keine zentralen Funktionen, sondern es ist wie von oben herabgebrochen, wo dann entsprechend die Zielgruppen so gut wie möglich erreicht werden können?*

Genau bearbeitet werden können, das kann man so sagen.

*Dann ist die strategische Kommunikation eigentlich richtliniengabend und alles andere wird kaskadiert um möglichst nahe bei der Zielgruppe sein zu können.*

Richtig ja.

*Wie wird in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen die interne Kommunikation auf die verschiedenen Management-Ebenen kaskadiert?*

Von Fall zu Fall muss man eigentlich sagen. Was wir als Corporate Communications machen, ist dass wir grundsätzlich alle Mitarbeiter ansprechen, also immer dann, wenn etwas für alle Mitarbeiter relevant ist, kommen wir ins Spiel. Auf den verschiedenen Managementebenen, die haben natürlich auch ihre eigenen Zielgruppen. Diese können natürlich mit ihren eigenen Leuten selbstständig sprechen. Aber natürlich innerhalb von Vorgaben, die wir herausgeben. Wir sagen grundsätzlich, dass alles was Massenkommunikation ist, kommunizieren wir über das Intranet. Dies kann auch einmal durch E-Mail unterstützt werden, aber grundsätzlich Intranet aus verschiedenen Gründen: es ist einfacher zu pflegen, man kann auch mal etwas korrigieren, es ist messbar, es ist archivierbar, man kann es wieder suchen. Bei E-Mail, einerseits wünschen es die Leute, dann haben sie es in ihrer Inbox, sie haben es auf dem Mobiltelefon, sie können von überall her darauf zugreifen, aber es ist halt auch nicht so einfach archivierbar, oder man kann es archivieren, aber dann ist es weg.

*Also sehr dezentral?*

Ja, sehr dezentral. Das sind so die Vorgaben, die wir haben. Natürlich haben wir auch nicht alles unter Kontrolle. Oft wir auch wieder zu uns Bezug genommen, gerade in den heiklen Fällen, wenn es wieder zu uns hinaufgespült wird, und dann von uns in der Corporate

Communication verlangt wird, dass man nochmals darüber geht oder Guidance gibt, wie man am besten kommuniziert. Das kann man dann natürlich auch entsprechend ergänzen mit Massnahmen, vielleicht auch das man mit zum Beispiel Ambassadors arbeitet, oder mit gewissen Leuten die man identifiziert hat, welche Champions sind auf einem Gebiet, dass man die dann noch strategisch einsetzt, gerade bei heiklen Themen, dass man eher darauf schaut, dass man einen Mix erreicht zwischen schriftlicher und mündlicher Kommunikation.

*Die Ambassadors setzen sie also gezielt ein?*

Genau, aber dort kommt es wirklich gerade auf das Thema an, wer sich für was eignet und inwiefern es auch einen Sinn macht, bei einem Thema dann so viel zu investieren, dass man dann auch noch mündliche Massnahmen definiert, aber das ist logischerweise mit sehr viel mehr Koordinationsaufwand verbunden, und man muss noch mehr sicherstellen, dass die Message dann korrekt kaskadiert wird, das ist dort dann die etwas grössere Herausforderung.

*Durch diese Führungskaskade wird entsprechend eigentlich nur das, was alle anbelangt, vorgegeben, und alles andere entscheidet man dann auf einer tieferen Stufe, was dann relevant für die entsprechenden Zielgruppen ist? Die Informationsinhalte werden dann auch von den tieferen Stufen aufarbeitet und die werden nicht hinuntergegeben?*

Auch dort, es ist ein Mix, natürlich gibt es Informationen, wenn etwas direkt im Namen vom CEO kommuniziert wird, wo man vielleicht sagt: Das sind jetzt die 4 Corner Stones der Strategie, jetzt so als plakatives Beispiel, denn klar gibt dies die Führungsstufe unterhalb vielleicht ergänzt oder adaptiert weiter, diesen Fall gibt es natürlich schon auch.

*Wird durch diese Führungskaskade auch Informationen wieder als Feedback gesammelt?*

Ja, genau, diesen Fall gibt es natürlich auch. Hier vielleicht noch als kurze Seitenbemerkung: Wir sind ein Unternehmen mit einer gewissen Grösse mittlerweile, also wenn man rein Mitarbeiterzahlen anschaut, aber trotzdem von den Strukturen, von den Abläufen, von den Prozessen, ist es eigentlich immer noch ein kleines Unternehmen und es funktioniert auch so. Also sehr viel informell, sehr viel Dialog zwischendurch. Dies ist noch wichtig zu verstehen, denn einerseits hat man eine gewisse Grösse, aber die Prozesse sind zum Teil wie nicht mitgewachsen und das ist auch nicht etwas, was sich dann einfach so automatisch entwickelt, das müsste man wie aktiv angehen, und von da aus gesehen, die ganzen

Feedbackprozesse laufen auch relativ informell. Es wird viel diskutiert, es wird aber auch viel in Frage gestellt was von oben kommt und das geht durchaus auch wieder rauf. Es gibt auch den Fall, dass man etwas wieder aktiv nach unten kommuniziert und die Mitarbeiter dann fragt: «Was macht ihr jetzt daraus, bitte um Feedback». Wobei dort haben wir noch nicht diese Offenkultur, wo man dann wirklich anfängt zu diskutieren. Es gibt es zum Teil, dass die Leute dann auch direkt auch auf den CEO zugehen, dieser Fall ist bei uns immer noch machbar. Klar, das wird dann irgendwo schon abgefangen, aber den Mitarbeitern wird Gehör und Stimme zugestanden, wobei man sagt: «Okay, das ist jemand, der gute Ideen hat, also hören wir doch auf das, nehmen es auf, und verarbeiten es weiter». Das ist schon noch ein Punkt, dem man sich bewusst sein muss, diese kleinen Strukturen oder diese kurzen Wege, die wir haben. Es spiegelt sich auch in unseren Kanälen. Klar, ich habe vorhin gesagt, Intranet ist für uns zentral und das haben wir so definiert, dass dieser Kanal für die Massenkommunikation da ist, aber das ist nicht nur «Top-Down». Es gibt wirklich auch den Bottom-Up Fall. Wir haben es drei-geteilt, es gibt einen Newsbereich, wo das Business ihre Updates herausgeben kann, ich sage jetzt irgendetwas, es gibt zum Beispiel ein neues Country-Manual, oder es gibt eine neue Preisliste oder es gibt einen neuen Kurs für die Mitarbeiter. Es ist also sehr ein Sammelsurium an Themen, die über News abgehandelt werden. Dann haben wir einen Features-Bereich, bei dem es eher um Hintergrundartikel geht, wo man in dem Sinn auch die Strategie positioniert, einfach alle wichtigen Themen werden dort abgefangen, und das sind auch Artikel, die mehr Hintergrundwissen verlangen, wo mehr in Research hineingeht, die einfach auch allgemein aufwendiger gestaltet sind und weniger einen Newscharakter haben. Sprich wenn dort eine Story publiziert wird, ist diese heute genauso relevant, wie in einer Woche, also einfach mehr so Background-Geschichten. Dann haben wir noch einen Bereich Blogs, kein klassischer Blog, der immer einen Feed hat, aber einfach von der Typologie her, das sind Sachen, wo jeder Mitarbeiter, der Experte ist in einem Thema, seine Beiträge machen kann. Da gibt man die Verantwortung den Leuten ab, schulen sie auf dem System, und dies können sie dann selbständig bewirtschaften.

*Würden Sie sagen das Internet sei auch interaktiv oder primär informationsgebend?*

Es ist informationsgebend. Wir haben es vor gut einem Jahr umgestaltet. Die drei Typen, welche ich vorhin beschrieben habe, Layout haben wir angepasst. Was wir vorhin schon

gehabt haben sind Like-Funktionen, aber neu haben wir jetzt auch eine Kommentarfunktion. Dort hat man sich erhofft, dass vielleicht eher ein Dialog entsteht, aber das wird noch etwas spärlich genutzt. Es gibt es zum Teil und wir haben es zum Teil auch ein wenig gefördert, auch der CEO macht es zum Teil von sich aus aktiv, zu einem gewissen Teil sagen wir ihm auch, da könnte er vielleicht noch einen Kommentar setzen. Er macht das auch, aber es ist nicht etwas was sehr lebhaft gepflegt wird. Interaktiv wäre anders.

*Werden die erwähnten Features und Artikel massenkommunikationsmässig an alle gesandt, also nicht nach Mitarbeiter segmentiert?*

Genau, da haben wir folgend diesen drei Kategorien, wobei wir sagen, dass wir die Sparte «News» entsprechend kategorisieren können. Da haben wir zwei Möglichkeiten. Wir können funktionale oder lokale Targets bilden. Mehr ist im System im Moment nicht möglich, aber ist eigentlich auch nicht nachgefragt. Man kann es meistens recht genau zuordnen. Wenn wir beispielsweise einen Mitarbeiterevent nur in Zürich haben, dann kann man es auch nur für Zürich sichtbar machen. Das ist die lokale Segmentierung. Dann gibt es auch noch die funktionale Segmentierung. Hier steht vieles in unserem Ermessen, wen wir inkludieren, da viele Bereiche auch miteinander verknüpft sind, sprich wenn ich einen Bereich anspreche, kann dies auch für einen anderen Bereich relevant sein.

*Dabei filtert die interne Kommunikation die Inhalte und nicht der Mitarbeiter?*

Ja, das ist von uns aus, weil wir im Moment noch die Hoheit haben über alle Business-News. Klar macht der antragstellende Mitarbeitende je aus dem entsprechenden Fachbereich, welcher die News herausgibt, schon ein Vorschlag, aber die haben dann oft nicht den Weitblick, wer dies wissen muss, weshalb wir dann wiederum oft involviert sind. Das ist grundsätzlich für den Newsbereich, wo wir grundsätzlich unterscheiden nach groben Kriterien. Im Features-Bereich sagen wir ganz klar, die Anforderung, dass man überhaupt in den Bereich hineinkommt, ist grundsätzlich, dass der Artikel so interessant ist, und auch in einer entsprechenden Art und Weise geschrieben ist, dass er eben für alle Mitarbeiter interessant ist. Dies ist dann genau unsere Funktion als Corporate Communications, dass wenn wir einen Features-Artikel auf das Intranet stellen, dann muss dieser so geschrieben sein, dass die Mitarbeiter der verschiedenen Bereiche, von Operations über Front zu HR und so weiter, den Artikel verstehen und etwas damit anfangen können. Wer es dann noch mehr

im Detail interessiert, der kann immer noch auf andere Ressourcen zurückgreifen. Dabei müssen wir einen Blickwinkel haben, welcher genügend allgemein gehalten ist, und gleich eine gewisse Substanz gibt, dass es schlussendlich für alle relevant ist. Bei den Blogs ist es grundsätzlich genau das gleiche. Dies ist eine relativ offene Kategorie, wobei auch dort das Ziel ist, weniger Informationen zu vermitteln, sondern Engagement zu fördern, damit der Mitarbeiter auch eine Stimme bekommt, sich einsetzt, seine Expertise teilt. Für die, die konsumieren, ist es genauso ein Zeichen, dass sie kompetente Kollegen haben, oder Kollegen mit gleichen Interessen, etc. Dort geht es wirklich mehr um die Stärkung des Engagements, anstelle reiner Wissensvermittlung.

*Werden diese Blogs gut genutzt?*

Die werden gut genutzt. Es wird genügend publiziert und es wird auch entsprechend gelesen.

*Was sind die meistgenannten kommunikativen Anliegen und Wünsche der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?*

Über was wir immer wieder Rückmeldung erhalten ist die Relevanz der Informationen. Durch das, dass wir so ein wenig das Giesskannenprinzip fahren, ist es natürlich relativ schwierig, beispielsweise die Mitarbeiterin in «Operations» gleich abzuholen wie ein «Front»-Mitarbeiter in Hong Kong. Dies ist so ein wenig die Challenge, die wir im Moment haben. Auch die Relevanz und die Timeliness sind immer ein Thema. Dort stehen wir vor der Herausforderung, dass früher vieles über E-Mail gegangen ist, dass ist in den Köpfen verankert. In einem zweiten Schritt denkt man dann erst, dass man das Intranet ja auch noch updaten kann. Was noch interessant als Seitenast bemerkt werden kann: Wir haben von der Kommunikation aus alles von Zürich aus gemacht für unser globales Unternehmen. Wir hatten jemanden in Asien, sprich haben immer noch jemanden in Hong Kong und konnten Singapur von kurzem aufbauen. Ein Blick auf die Mitarbeiterzahlen zeigt, dass wir doch ca. 100 Leute in Asien haben. Dies ist nun eine relativ interessante Feststellung, dass man eigentlich die Kommunikation nicht speziell gefördert hat, sondern erst im letzten Jahr angefangen hat, dies aufzubauen. Da gibt es jetzt schon noch Nachholbedarf. Es wurde zwar nicht offiziell gemacht, kommuniziert wurde natürlich aber trotzdem, vor allem «Top-Down» per Email und auch generell sehr lückenhaft. Da sieht man auch Kulturunterschiede. Ich kann für die Schweiz und Asien, was ich aufgebaut habe, sprechen. In der Schweiz will und fordert

der Mitarbeiter Informationen, er ist aktiv nach der Suche nach gewissen Puzzleteilen, die ihm fehlen. In Asien ist diese Haltung weniger ausgeprägt. In erster Linie ist man seinem eigenen Chef verantwortlich, wenn der sagt, dass es so und so zu laufen hat, dann ist es so. Es ist weniger Engagement vorhanden auf Mitarbeiterebene selber etwas zu bewegen oder an Informationen zu kommen. Dies ist natürlich sehr grob, aber dies sind die Tendenzen, die ich gespürt habe.

*Kann man sagen, in der Tendenz wird die interne Kommunikation dezentraler organisiert in der Zukunft?*

Es gibt so eine Tendenz, ja. Oftmals haben sich die Leute selber organisiert. Es geht dann wieder in die Thematik, dass wir innert kurzer Zeit sehr schnell gewachsen sind, und sich dann viele Standorte auch selber organisiert haben oder dass sie jetzt jemanden haben, der im Business sitzt, aber Kommunikation macht. Auch organisatorisch beim Business angehängt ist, aber gleich eine «dotted line» zur Kommunikation haben. Es läuft eigentlich an allen Europäischen Standorten so. In Asien, unserem «zweiten Heimmarkt», der zweitwichtigste Standort, haben wir angefangen aufzubauen. Dabei versuchen wir die Leute auch in unsere globale Strategie reinzunehmen.

*Was sind interne Kommunikationskanäle, welche sie als eher veraltet bezeichnen würden?*

Jetzt haben wir viel von Intranet und E-Mail geredet. Was wir sonst noch haben, obwohl man es fast nicht glauben würde, sind Poster Aushänge. Ich rede jetzt nicht nur vom klassischen Blackboard, wo man noch so seine Angebote aufhängt, sondern effektiv, dass die Leute für gewisse Kampagnen Plakat Aushänge nützen können. Dies wird im Moment wirklich noch auf Papier gemacht, und die Planung liegt bei uns in der Kommunikation. Diese werden beispielsweise bei den Ausgängen, oder wenn man aus dem Lift herauskommt, aufgehängt in Plakat A0 Form. Auch in den Liften haben wir zum Teil kleinere Plakate zur Unterstützung. Man sieht es eigentlich ein wenig als Anachronismus, aber andererseits wird dies sehr stark nachgefragt. Dabei ist es normalerweise ein Kampf um diese Slots. Es ist wirklich ein Eye-Catcher. Die Leute müssen wirklich an diesen Plätzen vorbeigehen. Lustigerweise sind es weniger die grossen Plakate, die Aufmerksamkeit erregen, sondern die Kleinen. Beispiel ist, wenn man im Lift ist schaut man das Plakat an, zum Teil weil die Stimmung im Lift ein wenig «awkward» ist. Die haben wir also immer noch. Aus meiner

Sicht könnte man dies aber anders lösen. Es sind vor allem Abteilungen, die dies nutzen, wenn sie ihre Kampagne unterstützen wollen. Die Idee ist aus der Suche vom Informationssicherheit-Departement nach neuen Kanälen entstanden, wobei man gesagt hat, das Intranet reicht nicht, gibt uns nicht die nötige Aufmerksamkeit. Diese haben dann schlussendlich in Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation diesen neuen Kanal geschaffen. Events ist ein weiterer Kanal, welcher genutzt wird. Also beispielsweise bei internen Veranstaltungen ist man dann mit einem Stand präsent, ziemlich klassisch. So bringt man einen Mix hin mit verschiedenen Kanälen, damit die vermittelten Informationen dann irgendwann einmal haften bleiben. Dies hat vielleicht auch den Anstrich, ein wenig veraltet zu sein, andererseits schätzen die Leute zum Teil solche Kanäle in der digitalen Zeit, wo man bombardiert wird mit verschiedensten Messages von verschiedensten Seiten her. Das bewusste Heraustreten aus dem digitalen Raum wird dann oftmals auch gesucht.

*Welche Kanäle werden in Zukunft in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen wichtig sein?*

Intranet sehe ich in naher Zukunft nicht, dass es abreißen würde. Ich glaube was dort die Schwierigkeit immer ein wenig ist, ist dass es aktuell gehalten wird. Auch technisch, dass man Budget hat entsprechende Veränderungen durchzuführen. Ist schlussendlich auch eine Ressourcenfrage, man hat ja das Daily Business, und dann muss man ein solches Projekt auch noch stemmen können und wollen. Dies ist eine Herausforderung, aber ich sehe in absehbarer Zeit keine Alternativ-Möglichkeit, wobei man das Ganze völlig anders aufziehen würde. Was wir auch schon angeschaut haben sind gewisse Collaboration-Apps, aber das sehe ich in nächster Zeit nicht, auch aus dem Grund, dass bei uns mehr oder weniger alle Mitarbeiter einen Computer zur Verfügung haben und haben entsprechend Zugriff auf E-Mail und Intranet. Darum denke ich, dass diese Kanäle eher noch ausgebaut werden.

*Wie werden die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation segmentiert?*

Auf funktionaler Basis.

*Werden diese verschiedenartig angesprochen?*

Die Art der Ansprache ändert sich nicht. Wir haben eine Corporate Language, diese ist Englisch. Dies wird eigentlich auch durchgehend respektiert. Es gibt Locations, welche Ausnahmen machen, Deutschland zum Beispiel, kommuniziert gewisse Sachen auch auf Deutsch, aber grundsätzlich ist die Massenkommunikation in Englisch in diesem klassischen Corporate Stil, in formellem Ton. Wo man einen persönlicheren Anstrich gibt, ist wenn ein Mitglied des Senior Managements die Leute direkt anspricht, da darf man dann auch eine persönlichere Note reinbringen.

*Dann wird entsprechend nicht gross experimentiert auf Corporate Level mit den Kommunikationskanälen, aber auf dezentraler Stufe gibt es dann individuelle Kaskadierungs-Ansätze?*

Abwandlungen von Messages von oben würde ich sagen, ja.

*Werden die Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation berücksichtigt?*

Da würde ich generell sagen nein, kann man so nicht sagen. Auch wieder aus dem Grund, dass die Population wie nicht gross genug ist. Es lohnt sich nicht, für solche kleinen Segmente dann etwas Spezielles zu machen. Dies jetzt mal generell. Natürlich, wenn man gewisse Initiativen hat, wie zum Beispiel ein Programm, das wir haben, welches Reverse-Mentoring heisst, also wo jüngere Leute Ältere auf ihren Themen schulen und nicht das klassische Mentoring, wo der Senior Manager dem Graduate erzählt, wie es so läuft, sondern eben Reverse Mentoring. Dabei geht es darum, dass man zum Beispiel sagt: «Hey du als Junger, wie wäre es, einmal mit einem Senior Manager einen Austausch zu haben». Dies ist sicherlich ein wenig angepasst, aber kein grundlegend anderer Stil, sondern immer noch gewissermassen mit dem Corporate Style. Auch sonst, zum Beispiel die Lehrlinge, dies sind zehn pro Jahrgang, das ist so klein, da macht man nicht separate Sachen. Klar, wenn diese von den Verantwortlichen für die Ausbildung angesprochen werden, ist dies vielleicht in einem frischen, anderen Stil, oder wird auch mal auf Deutsch gemacht. Dies ist dann aber wirklich mehr auf Umsetzungsstufe und nicht strategischer Ebene, wo man dies berücksichtigt.

*Gegeben, dass die Ressourcen und Rahmenbedingungen vorhanden sind für eine solche Segmentierung, was können Sie sich da für Vor- und Nachteile ausdenken?*

Ich sehe es eigentlich eher im Bereich Chancen. Rein hypothetisch, dass man gewisse Generationen mit neuen Kommunikationsmitteln eher ansprechen könnte, indem man anstelle klassisch über E-Mail oder Intranet kommuniziert, mal andere Mittel probieren würde. Da könnte man dann einmal einen frischeren Stil ausprobieren. Aber als Gefahr gleichzeitig muss man sich trotzdem bewusst sein, dass wir eine Bank sind und vielleicht ein wenig das Image haben, verstaubt zu sein. Es könnte dann schnell auch anbiedernd wirken, wenn man dann allzu forciert cool kommunizieren will. Da kann man eher auf einer Meta-Ebene arbeiten.

*Welches sind zukünftige Möglichkeiten und Chancen bei Ihnen in der internen Kommunikation?*

Dies ist noch schwierig zu beantworten.

*Anders gefragt, was sind die nächsten Themen die anstehen in der internen Kommunikation?*

Was immer wieder eine Herausforderung ist, ist Top-Down zu kommunizieren, wo das Unternehmen hinwill. Klar, man versucht dies immer wieder Top-Down zu kommunizieren, mit einem CEO, der sehr approachable ist, und nicht abgehoben in seinem Kämmerchen Sachen produziert. Der Sprung zu schaffen, wie man glaubwürdig kommuniziert, dass sich die Leute mit dem identifizieren können, wie man es so an die Mitarbeiter bringt, damit sie wirklich damit arbeiten können und dies umsetzen können, und dies nicht etwas Abstraktes bleibt, was mit dem Daily Business nichts zu tun hat, das ist immer ein Thema. Dieses Mitarbeiter-Engagement, wie man dies erreicht. Was immer unterstützend zu Gute kommt, ist wenn der CEO wirklich vor Ort ist und seine Town Hall Meetings durchführt, wobei er sich den Mitarbeiterfragen stellt. Dies wird dann weiter unterstützt mit den Massnahmen der digitalen Kommunikation, aber der persönliche Kontakt ist der, der am meisten zählt.

### *5.2.2.3 Company C*

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Ja haben wir. Die Kommunikationsstrategie baut bei uns sehr stark auf der Unternehmensstrategie auf. Unsere strategischen Kommunikationsziele sind entlang unserem Corporate Compass definiert.

*Wie ist die interne und externe Kommunikation bei Ihnen strukturiert?*

Es gibt keine klare Trennung, ich glaube dies wäre auch falsch, da die Themen ja auch nicht an der Grenze halt machen. Wir sitzen mit unserem kleinem Team das wir intern haben und auch unseren strategischen Dienstleistern, die die Kommunikation machen und vorantreiben in virtuellen, wöchentlichen Redaktionssitzungen zusammen und besprechen die Themen immer über alle Kanäle hinweg. Da gehört das Intranet und das Mitarbeitermagazin gleichermassen dazu wie der Blog auf der Social Website, und so weiter, weil die Themen halt mehrheitlich über alle Kanäle gespielt werden, intern wie extern. Es gibt natürlich auch nur externe und interne Themen, aber da schadet es nicht, dass man untereinander weiss, was bei den anderen passiert.

*Wird die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen auf die verschiedenen Management-Ebenen kaskadiert und wenn ja, wie?*

Ja. Innerhalb der internen Kommunikation gibt es bei uns verschiedene Kanäle. Auf der einen Seite diese, mit denen man von der Unternehmenszentrale direkt an alle Mitarbeiter kommuniziert, dies sind in erster Linie das Intranet und regelmässig erscheinende Mitarbeitermagazine, und auf der anderen Seite gibt es auch andere, direkte Kommunikationskanäle zwischen Management und Mitarbeiter, zum Beispiel Town Hall Meetings vor Ort und kleinere Gesprächsrunden, sowie durch das Intranet geschaffene Interaktionsmöglichkeiten, wobei die Mitarbeiter auch direkt Fragen an den CEO stellen können, und darauf abgestimmt wird, welche Fragen für alle spannend und interessant sind, und diese dann beantwortet werden von unserem CEO. Sie haben aber nach direkter Kaskadierung gefragt, die gibt es auch. Vierteljährlich werden alle unsere Führungskräfte zu Quarterly Leadership Calls eingeladen, dies ist ein CEO Livestream, in dem dann unser CEO Updates gibt über die wichtigsten Themen wie zum Beispiel der aktuellen Strategie und wo das Unternehmen steht im laufenden Quartal, was die Abweichungen sind, oder was die Fokuspunkte sind. Das sind zentrale Anliegen des CEOs, die er vermittelt haben will. Diese Führungskräfte haben dann einen ganz klaren Kaskadierungsauftrag. Sie sind eben deswegen

in diesem Call, weil sie Führungsverantwortung haben, wobei sie den klaren Auftrag haben, innerhalb der nächsten vier Wochen diese Informationen in ihren Teams zu kaskadieren. Dafür bekommen sie dann auch eine Präsentation mit Sprechtexthilfen zur Verfügung gestellt und sind dann eben beauftragt dies an ihr Team weiterzuleiten und dies im Team zu diskutieren. Dieser Informationsfluss wird auch noch einmal abgesichert durch eine vierteljährliche CEO-Videobotschaft, wo dann zusammengefasst die wichtigsten Themen und Anliegen direkt kommuniziert werden. Dabei ist klar, dass die Kaskadierung in keinem Unternehmen zu 100% funktioniert, weder quantitativ noch qualitativ. Es gibt immer solche, die es dann einfach nicht tun oder aber, was jetzt nicht minder nachteilig wäre, nicht in der, sagen wir mal, Qualität oder Art und Weise, wie es nötig wäre um eben die Inhalte so zu kaskadieren wie man sich das wünscht. Dafür geht diese Videobotschaft an die ganze Organisation.

*Gibt es Kommunikationsschulungen für die Führungskräfte?*

Weiterbildung und Training ist bei uns ein separater Zweig und primär HR gesteuert. Natürlich haben wir Weiterbildung im System, welche den Mitarbeitern auch angeboten wird, aber dies hat mit der internen strategischen Kommunikation eigentlich nur wenig was zu tun.

*Gibt es eine Tendenz für die kommunikativen Anliegen und Wünsche Ihrer Mitarbeiter?*

Wir haben natürlich heterogene Anspruchsgruppen, dabei variiert nachgefragter Umfang und Inhalt von Region zu Region, manchmal auch von Standort zu Standort. Die neuste durchgeführte Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass Themen und Anliegen unterschiedlich sind, darauf ankommend wo in der Welt ist. Dies sind dann oft auch kulturelle Gründe. Zum Teil kann es auch variieren im Umfeld, wenn man in einem Wachstumsmarkt ist oder eher saturierten Markt. Da sind die Themen, wie auch das Informationsbedürfnis unterschiedlich. Oft ist es auch sehr individuell und spezifisch was gerade aktuell nachgefragte Themen sind. Diese versuchen wir natürlich gerade über diese regelmässigen vierteljährlichen Teammeetings auch zu erörtern und abzudecken, dass dann Themen von oben auch gesetzt werden. Dabei sind die Führungskräfte danach natürlich unbedingt aufgefordert ins Gespräch mit ihren Teams zu gehen, zuhören, Fragen aufnehmen, etc. Dies passiert unabhängig von den Inhalten und dem eigentlichen Sendungswunsch des CEOs für die Quartely Leadership

Calls, sodass die Führungskräfte die gesammelten Fragen auch unabhängig davon einreichen können. Die Mitarbeiter können ausserdem wie erwähnt über das Intranet Fragen stellen. Das wird genutzt, aber jetzt auch nicht in einem wahnsinnig grossen Masse, was darauf schliessen lässt, dass kein grosses Kommunikationsdefizit wahrgenommen wird. Prinzipiell ist das Intranet für alle Mitarbeiter verfügbar, also auch die Mitarbeiter, die keinen Computer-Arbeitsplatz haben, was bei uns einige sind, insbesondere diejenigen, die in der Produktion arbeiten. Diese haben die Möglichkeit, an Terminals daran teilzunehmen. Dies ist von der Convenience natürlich nicht gleich wie für Leute, die einen Computer-Arbeitsplatz haben. Die Produktionsmitarbeiter müssen sich dann schon gezielt zu diesen Terminals bewegen, wobei ein Mitarbeiter an einem Computer-Arbeitsplatz diese Möglichkeit natürlich permanent hat. Die Möglichkeit besteht aber für alle.

*Gibt es interne Kommunikationskanäle, welche Sie als nicht mehr zeitgemäss ansehen und/oder ablösen wollen?*

Ablösen weniger, updaten und auf einen neuen Stand bringen ja. Zum Beispiel unser Intranet, das nächstes Jahr noch deutlich mehr in Richtung Social Intranet weiterentwickelt werden soll. Ich sehe dies persönlich dann weniger als ein Kommunikationskanal, top-down und bottom-up funktioniert jetzt ja schon als traditionelles Intranet prima. Hier geht es mehr um andere Arten der Zusammenarbeit und des Austausches auf einer horizontaleren Ebene zu schaffen, als wieder ein weiterer Kanal für top-down oder bottom-up, also vertikale Kommunikation zu schaffen.

*Wie erreichen Sie die Leute in der Produktion?*

Da gibt es natürlich auch noch die klassischen Anschlagbretter und Monitore. Es gibt auch regelmässige Teambesprechungen und Schichtbesprechungen. Das Mitarbeitermagazin bekommt auch jeder vierteljährlich. Auch darüber kann man diese Leute mit den wichtigsten Informationen und Neuigkeiten auf dem Laufenden halten. Naturgemäss ist das Informationsinteresse auch ein wenig anders. Tendenziell sind solche Funktionen auch lokaler interessiert als jetzt zum Beispiel jemand auf der Corporate Ebene.

*Wie werden die internen Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation bei Ihnen segmentiert?*

Für welchen Zweck meinen Sie? Es muss ja einen Zweck haben, dass man die Zielgruppe zuschneidet. Im Intranet können wir nach verschiedensten Kriterien schneiden, wie zum Beispiel nach Standort, Legal Entity, Management Level, und ähnlichen Kriterien, um bestimmte Informationen und Botschaften gezielter an die Personen zu bringen, die es dann jeweils betrifft um auch denen die Informationen zu ersparen, die es überhaupt nicht interessiert. Das ist jetzt eher technischer Informationsfluss. Ansonsten segmentieren wir jetzt nicht nach inhaltlichen Botschaften, jetzt mehr auf der internen strategischen Kommunikation betrachtet, dass man hier und da in einer anderen Form kommuniziert oder für verschiedene Zielgruppen sprachlich übersetzen muss, aber da haben wir jetzt auch keine extensive Segmentierung. Die ist dann eher so bei Produktion und Verwaltung sage ich mal, in einem Sinn sind wir der Überzeugung, dass wir alle ein Unternehmen sind die die gleichen strategischen Ziele verfolgen.

*Segmentieren Sie in der internen Kommunikation auch nach Alter?*

Segmentierung mache ich ja nur, um entweder einem Segment etwas zu sagen, was ich dem anderen nicht sagen will, also eine technische Segmentierung wie wir sie im Intranet haben. Von der inhaltlichen Seite her weiss ich jetzt nicht, wieso ich den Leuten über 50 Jahre innerhalb einer strategischen Botschaft etwas anderes erzählen sollte als anderen. Generationen-Management ist sicherlich nebst einem HR Thema auch ein Führungsthema. Das kann da dann schon sein, dass man mit einem Mitarbeiter, der gegen die Pensionierung zugeht, anders kommuniziert als mit einem Trainee der in seinen 20ern in das Unternehmen kommt. Auf Corporate Ebene variieren wir die Ansprache aber nicht.

*Was sind die möglichen Risiken und Möglichkeiten bei einer Generationen-Segmentierung in der Kommunikation?*

Ehrlich gesagt mit dem Gedanken tue ich mich ein wenig schwer. Da kann eine Segmentierung schnell zur Diskriminierung werden. Als Beispiel, wenn ich das Intranet als Mobiles App anbiete mag ich in der Tendenz tatsächlich Facebook-affine Leute und solche, die mit dem Internet sozialisiert wurden, besser erreichen als solche die kurz vor der Rente sind. Andererseits ist das Alter auch eine Kopffrage. Warum sollte ich das solchen Leuten verschliessen, die über gewisse Medien kommunizieren möchten. Plus sehe ich Probleme darin, ein einheitliches Miteinander und eine einheitliche Unternehmenskultur aufzubauen,

sowie Diversität im Unternehmen zu leben, wenn ich dann im Grunde genommen nach Alter oder Geschlecht oder sonst was zu segmentieren indem ich die Leute unterscheide und unterschiedlich anspreche. Dies ist zugegeben eine fast ein wenig befremdliche Vorstellung für mich, dies so zu tun. Ich sehe deutlich mehr Risiken und Nachteile darin als Vorteile.

*Gibt es in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen in der nahen Zukunft Themen, die sie beschäftigen werden?*

Ich denke der Weg wird mehr zur horizontalen Kommunikation hingehen als zur vertikalen. Das meine ich jetzt nicht unbedingt als Replacement und ist sicherlich auch kulturell bedingt. Das Thema der Zusammenarbeit mit geographischen, funktionalen, was auch immer für Grenzen, wird auch immer wichtiger und ist erfolgskritisch für das Unternehmen, vor allem auch im Rahmen von horizontaler Kommunikation. Auch die Kultur-Arbeit, die die Corporate Communication leisten kann ist wichtig. Und natürlich auch im technologischen Sinne die Möglichkeiten für eine verstärkte horizontale, Grenzen übergreifende Kommunikation. Die Kommunikation geht auch im Vergleich zu früher stärker in Richtung Visionsvermittlung, Purpose-Led Communication, warum man jeden Tag zur Arbeit kommt, etc., dies im inhaltlichen Sinne.

*Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Ambassadors?*

Dies ist bei uns nicht ausgeprägt. Ich muss auch persönlich gestehen, ich bin kein riesen Fan von dem Konzept, da das Bild dahinter ja schon recht hierarchisch ist. Man sagt dabei ja, dass man Menschen auf der gleichen Ebene braucht, die man für zugänglicher hält, wo man dann eher Feedback gibt, wo man sich mehr traut. Dieses Bild, das dahintersteckt, diese Kultur, die das dann wäre, wäre für mich jetzt nicht sehr erstrebenswert. Auch hierarchisch gesehen, eine ganz offene Kommunikation und Dialog, ist das eher, was wir da anstreben, und wird auch sehr stark vorgelebt von unseren Vorständen, die oft auch direkt hingehen und direkt fragen, da muss man jetzt nicht über Ambassadors Feedback sammeln und diese als Vermittler nutzen. Es ist natürlich besser, auf der horizontalen Ebene eine Kultur zu haben, wo das auch selbstverständlich stattfindet. Zu jedem Zusammenleben gehören Konflikte dazu, die sind ja auch gesund, die sollte man auch austragen, aber möglichst direkt, und das gleiche natürlich auch auf der Führungsebene. Diese Türen sollten natürlich auch offenstehen und man sollte da direkt hingehen können. Ist sicher ein weit verbreitetes Konzept, wir haben

es jetzt nicht sehr stark ausgeprägt und es wird von der Kommunikationsseite ohnehin nicht getrieben.

#### *5.2.2.4 Company D*

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Unternehmenskonzept?*

Ein strategisches Kommunikationskonzept mit diesem Namen haben wir nicht, aber wir haben die Unternehmensstrategie, und diese gilt für die Kommunikation. Sprich wir leiten aus der Strategie unsere Kommunikationsstrategie ab, und diese gilt intern und extern. Wir haben sehr wohl Inhalte, welche nur interne Themen sind, aber wir haben diese Kanäle sehr stark aligniert und die ganze interne und externe Kommunikation passiert von hier aus. In unserem Fall ist es sogar so, dass dies eigentlich dieselben Leute sind. In solch einem grossen Unternehmen wie unserem müssen wir auch davon ausgehen, dass alles, was wir intern kommunizieren, extern gehen kann. Dies wissen wir, dies sehen wir und darum müssen wir dies von Anfang an zu behandeln. Es gibt aber natürlich Themen, die extern von weniger Interesse sind, diese werden dann nur intern gebracht.

*Wie wird die interne Kommunikation kaskadiert?*

Hier muss ich sagen, dass wie wir aufgestellt sind, dies ein wenig komplizierter macht. Unser Unternehmen hat keine klassische Kaskade, wie man es in anderen Unternehmen kennt, wo ganz klar zuoberst der Chef ist, und es dann über die Stufen nach unten geht. Es gibt wie verschiedene Ebenen und grundsätzlich gilt es, dass der Kommunikationsauftrag ein wesentlicher Teil der Führungsaufgabe ist. Gerade wenn wir von Zielgruppen reden, welche man in einem Spital hat, Pflege, Ärzte, Betrieb, gibt es Gruppen, die für die fachliche Information sehr affin sind, was für sie wichtig ist, womit sie ihren Job machen. Dann gibt es auch die Ebene der strategischen Kommunikation, wo für sie wie für den Alltag nicht so relevant ist, und es ist schwierig, muss ich ganz ehrlich sagen, diese durchzubringen. Beispielsweise Sachen, die der CEO sagt, bringen wir über das Intranet, oder versuchen dies über die Kaskade zu bringen. Für einen Klinikdirektor, der hat ganz andere Themen, die für ihn relevant sind, welche er seinen leitenden Ärzten sagt, was diese dann den Oberärzten, und diese dann den Assistenzärzten weitergeben. Hier sehen wir, dass diese Lähmschicht, die es in jedem Unternehmen gibt, bei uns relativ weit oben ist, weil die Interessenlage so unterschiedlich ist. Wir müssen da versuchen, möglichst gut weit hinunterzukommen über

die Unternehmenskommunikation letztendlich. Darum ja, selbstverständlich hätten diese alle eine Aufgabe, und man versucht das auch, über gewisse Leitungsgremien dort Informationen reinzubringen, aber ich bin ein wenig skeptisch, wie gut diese Kaskade effektiv funktioniert.

*Gibt es Schulungen in der internen Kommunikation für Führungspositionen?*

Nein. Man muss dies schon sehen, gerade in der Ärzteschaft, die haben dermassen viele Pflichtweiterbildungen, Pflichtschulungen, E-Learning zu allem Möglichen, die Akzeptanz hier zu finden, ist schwierig. Es kommt vielleicht jetzt eine Generation nach, welche affiner ist auf Kommunikationsthemen, welche mehr Verständnis dafür hat, und welche vielleicht mehr dabei macht, aber Trainings gibt es nicht. Es sind auch andere Führungsstrukturen. In einer Abteilung, die Pflege ist von einer anderen Seite geführt als die Ärzte, diese haben zwar schon Rapporte, aber dies sind Fachrapporte. Wir haben da Teaminformationen, es gibt immer mal wieder ein Kadermeeting, wo man standardisiert Informationen weiterträgt. Wenn diese Fachrapporte haben, kommen vielleicht schon einmal Themen vom Gesamtunternehmen auf, aber halt in einem anderen Rahmen. Also so standardisierte Teammeetings weiss ich nicht, ob es diese überhaupt gibt in den Abteilungen. Bei allen Stabsbereichen und Adminbereichen ist das einfacher, viel einfacher, die Information durchzubringen, als im klinischen Teil. Dann auch noch mit Schichtarbeit, können Sie sich vorstellen, Sie haben nie die gleichen am Tisch. Die einen haben Nachtschicht, die anderen Tagesschicht, die anderen haben Spätschicht oder Ferien, oder Kompensieren, das ist dann wirklich viel schwieriger, und alle gleichzeitig an einem Tisch zu haben, das geht gar nicht. Das ist vom System her nicht möglich.

*Wie kann ein Mitarbeiter dann seine Anliegen und Wünsche mitteilen?*

Wenn es Anliegen sind, oder Ideen, dann sind die Vorgesetzten immer die erste Stelle, und die kennen sie ja. Das ist kein Thema, dass man dies nicht möglich machen würde. Was bei uns sehr ausgeprägt ist, ist wenn es Sachen sind, welche nicht so gut laufen. Dafür gibt es diverseste Möglichkeiten, dies zu deponieren, über Meldesysteme, über Ombudsleute, und so weiter. Dort gibt es sehr viele Rückmeldesysteme, vor allem um Fehler rechtzeitig zu erkennen. Was noch viel zu wenig ausgebaut ist, ist das Intranet, für welches ich noch recht am Kämpfen bin. Damit soll die Interaktivität quer und in der Breite aufgebaut werden, da wir heute keine Interaktionsmöglichkeiten im Intranet haben. Man kann natürlich E-Mails

schreiben, aber ich kann keine Kommentare zu einem Beitrag machen, oder nur schon sagen „Gefällt mir“, dies gibt es alles noch nicht. Zurzeit beschränken sich da unsere Möglichkeiten auf reine One-Way Kommunikation. Es gibt sehr viele Town-Hall Veranstaltungen zu Themen. Dies ist ein übliches Mittel, dass man einlädt, und da können die Leute dann immer Fragen stellen, dies ist in den Hörsälen. Dies wir sehr viel gemacht und ich weiss auch das Kliniken Town Hall-mässig, jedoch nur etwa zweimal im Jahr, grosse Veranstaltungen machen, wo sie dann wieder einmal quer, was für alle gilt, Informationen vermitteln und wo die Leute dann auch fragen können.

*Gibt es entsprechend weniger die Kommunikation an alle Mitarbeiter über eine zentrale Plattform?*

Dies gibt es weniger, genau. Dies ist jedoch in Planung.

*Was sind die grössten kommunikativen Anliegen und Wünsche in Ihrem Unternehmen?*

Wir haben letztes Jahr eine Mitarbeiterumfrage gemacht, um einmal ein wenig die Stimmung abzuholen. Einerseits ein grosser Kommunikationsbedarf betrifft den momentanen lokalen Umbau unseres Unternehmens. Dies bringt natürlich sehr viel Veränderung mit sich, was sicher ein signifikanter Auslöser dieses Bedarfs ist. Wir versuchen hier auch möglichst viel darüber zu berichten. Wir haben auch neue Gefässe eingeführt. Dreimal im Jahr mache ich ein Video-Interview mit dem CEO, welche im Intranet publiziert werden. Dies sind dann strategische Themen, welche im Fokus stehen. Wenn man merkt, dass Themen in der Luft sind, machen wir zum Teil auch Beiträge, die dann auch nur intern sind. Diese Beiträge sind in Form von Interviews mit Personen zu dem Thema, die wir „Im Gespräch mit“ nennen. Entweder weil wir die Person zeigen wollen, oder um das Thema zu positionieren, beispielsweise Gesundheitsmanagement oder Re-Branding. Zu letzterem hatten wir nicht nur ein Video, sondern auch ein Gespräch mit dem Marketing-Chef, da es ein sehr relevantes Thema ist. Wir versuchen so eine eigene Rubrik zu schaffen, wobei wir ausgewählte, und zum Teil am Puls der Mitarbeiter gefühlte, Themen adressieren. Weiter haben wir ein standardisiertes Bulletin aus der Spitalratssitzungen, welches einmal im Monat herauskommt. Darin kommunizieren wir die Beschlüsse, damit die Leute ein wenig mitbekommen, was dort überhaupt entschieden wird. Übrigens, das Ziel mit dem neuen Intranet ist, eine neue Chat-Funktion zu haben, wo man auch einmal mit dem CFO eine

Stunde zum Geschäftsabschluss einen Chat haben kann, oder zu sonst einem Thema, dass man auch mal beispielsweise dem HR Chef eine Stunde lang Fragen stellen kann. Solche Formate sind aus meiner Sicht sehr wichtig, und wir versuchen diese so einzuführen.

*Gibt es auch Ambassadors-Programme?*

Ja. Dies gibt es für die grossen Neubauprojekte. Für diese Leute, die es betrifft, gibt es dann auch einen internen Newsletter, welche wir sonst nicht machen. Hier macht es aber Sinn, da es eine beschränkte Dauer und bestimmte Zielgruppe ist. Diese Ambassadors sind dann für die Mitarbeiter das Sprachrohr, sammeln aber auch wieder Feedback und kaskadieren es hoch. Die haben wirklich die Aufgabe, die Brückenköpfe zu sein, einerseits vom Projekt, die sind dann auch besser informiert, werden regelmässig aufdatiert, und der Klinik, wo sie den Auftrag haben, zu informieren. Dies ist eigentlich ein Change-Konzept. Ich denke, dies ist sehr wichtig, und ohne das würde es nicht gehen.

*Gibt es interne Kommunikationskanäle, die Sie gerne überholen würden?*

Wir wollen unser aktuelles Intranet überholen, dies ist nun wirklich eine alte Kiste, dies ist ein grosses Ziel. Ich glaube nicht, dass es möglich ist, das E-Mail abzulösen. Ein Ziel ist beispielsweise öfters mit Skype for Business zu arbeiten oder mit Desk-Sharing Lösungen, anstelle physischen Meetings, wo man eben direkt Sachen besprechen kann mit Chat-Funktionalitäten, um einfach schneller zu sein. E-Mail ist einfach ziemlich schwerfällig und für viele Sachen würde sich durchaus das andere auch eignen. Aber das E-Mail wird es nicht ablösen, denn wir haben auch sehr viele Leute, wie zum Beispiel ein Chirurg, der acht Stunden lang in einer Operation ist, der kann die Informationen dann anschauen, wenn er mal rauskommt. Ich finde nicht, dass da so viele Kommunikationskanäle vorhanden wären, dass man einen abschaffen könnte.

*Gibt es zukünftige interne Kommunikationskanäle die in Ihrem Unternehmen zukünftig kommen werden?*

Ganz grundsätzlich will man mobil werden. Sodass grundsätzlich jeder seinen Laptop oder sein Pad dabei hat und unterwegs arbeiten kann. Dies ist zum einen wegen der Dezentralisierung durch Umzüge von ganzen Departementen an andere Orte, aber auch aufgrund wie die Leute bei uns arbeiten. Ein Arzt ist vor allem unterwegs von einem

Patienten zum anderen, deswegen ist mobile Kommunikation, ganz breit gemeint, ein grosses Thema. Sprich, dass eine Pflegekraft direkt am Krankenbett die Blutwerte eintragen kann und nicht zurück ins Stationszimmer muss, um dieses einzutragen. In diesem Sinne sind mobile Anwendungen über Apps und so weiter ein grosses Thema, auch einen mobilen Zugang für unseres Intranet. Wir stellen uns gerade die Frage ob Cloud oder nicht. Dies ist auch rein aus Unternehmenskommunikationssicht ein grosses Bedürfnis, dass wir über Smartphones auch News verbreiten können, auch mit einer Push-Funktion, wenn es geht, sodass wichtige Meldungen die Leute sofort erreichen. Dies ist an und für sich ein Ziel, wie wir dies erreichen, ist noch offen. Wir wollen das Intranet auch als Hub konfigurieren, sprich alle Anwendungen findet man über das Intranet, macht heute auch jedes Unternehmen so, aber wir haben natürlich auch ein System mit heiklen Daten. Dann kommen alle diese Probleme. Ist nicht ganz trivial, aber es ist absolut das Ziel, die Kommunikation mobil zu machen und die ganze Arbeitsumgebung mobil zu machen.

*Sprecht Ihr euch dafür mit anderen Spitälern ab?*

Nein.

*Wie werden die internen Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation segmentiert?*

Es gibt gewisse Gremien, Führungskräfte, und normale Mitarbeiter. Das ist sicher eine Gruppe. Dann haben Sie die Ebene von den Berufsgruppen, welche eine Segmentierung ist. Es gibt Sachen, die sind nur für die Pflege, dann speist man dies beispielsweise über den Kader der Pflege ein. Oder es ist etwas, was für die Ärzte ist, dann geht man über die Klinikdirektorenkonferenzen, um die Informationen einzuspeisen. Dann haben sie noch die geographische Ebene. Im Gebäude neben uns werden beispielsweise lokal Town Hall Meetings ausgeschrieben, welche explizit nur für die Mitarbeiter in diesem Gebäude gelten. Wir haben dazu auch für diejenigen, die in diesem Gebäude arbeiten, Massenmails versendet. Bei Massenmails können wir Zielgruppengenau definieren. Dies kann also Berufsgruppen sein, örtliche Gegebenheit, oder Führungsstufe. Dies sind die drei wesentlichen Segmentierungen. Nach Alter machen wir dies ehrlich gesagt nicht, dies ist bei uns kein Thema.

*Werden die Generationen in Ihrem Unternehmen berücksichtigt?*

Vor allem beim HR in der Rekrutierung. Die müssen dies natürlich berücksichtigen. Die sagen auch, dass man eine Verschiebung sieht und man anders auf dem Arbeitsmarkt auftreten muss. In der internen Kommunikation weniger. Wir haben knapp 50% Teilzeitangestellte, bei der Pflege sogar über 50%, also wirklich ein sehr hoher Prozentsatz, und dies zeigt schon auch, dass die Generationen die jetzt kommen in der Tendenz nicht 100% arbeiten wollen. Auf das reagiert man dann auch. Von der Unternehmenskommunikationsseite muss ich aber sagen, dass wir die Generationen nicht in diesem Sinne berücksichtigen. Wir haben zum Teil Sachen, was für die Jüngeren spannender sind, aber wir würden dies in einem internen Kommunikationskonzept nicht ausweisen. Wir sind auf den Social-Media-Kanälen recht aktiv, dies ist dann aber eher externe Kommunikation. Wir wollen da dann auch In-House Marketing machen indem wir die Mitarbeitenden dazu ermutigen, uns zu folgen, Inhalte zu teilen, da Mitarbeiter einfach gute Botschafter sind. Da haben wir schon vor allem die Jüngeren auch im Auge, welche einfach affiner auf diesen Kanälen sind. Hierzu hatten wir auch eine Diskussion mit dem HR. Dies sind externe Kanäle, welche selbstverständlich auf intern verstrickt sind, aber es kommen keine Inhalte der internen Kommunikation auf Facebook, nur weil viele der Mitarbeitenden Facebook anschauen. Ich könnte mir höchstens vorstellen, dass es Sachen gibt, worauf Jüngere eher ansprechen. Wir unterstützen zum Beispiel einen Hochschullauf, welcher wahrscheinlich nicht die 65-Jährigen erreicht. Wer sich aber letztendlich tatsächlich interessiert, ist quasi einfach den Leuten überlassen. Wir versuchen zurzeit auch mehr in Richtung Gamification, auch intern, es gibt dann aber auch ganz interessierte 50-Jährige. Wir wollen im Grundsatz schon eine Kommunikation, womit man die Jungen abholen kann, welche ihnen mehr entspricht, sie mehr verstehen, aber wo man die älteren zeitgleich mitnehmen will, es sind immer gemischte Teams.

*Falls man die Ressourcen dazu hätte, Generationen zu segmentieren, was gäbe dies in einem hypothetischen Beispiel für Potenzial und Risiken?*

Potenzial ist natürlich durchaus, dass man die interne Kommunikation maßgeschneiderter machen kann. Dass man wirklich auf das eingeht, was die verschiedenen Generationen interessiert, vielleicht auch Mittel, welche für sie passender sind, und sie durch das besser abholt. Das sind sicher die Chancen. Was sicher die Gefahr dabei ist, ist dass man dann zwei

Arten hat zu kommunizieren und unter Umständen nicht das Gleiche kommuniziert. Unterm Strich, im echten Leben, sind die alle beieinander. Von dem her denke ich ist eine solche Auseinanderhaltung in seltenen Fällen angemessen, weil es einfach nicht der Realität entspricht. Wir müssen allenfalls mehr versuchen, die Älteren so mitzunehmen, dass sie die Jüngeren auch verstehen. Bei den Jüngeren muss man entsprechend auch das Verständnis schaffen, dass die älteren einfach anders ticken. Ich finde es noch schwierig, dies so künstlich auseinanderzunehmen. Ich denke zum einen hat man sicher Angebote, welche den einen mehr zusagen als anderen, dies ist sicherlich gut, aber zu trennen ... wir haben kürzlich ein Mitarbeiterfest gemacht, was eine etwas grössere Geschichte für solch ein Unternehmen ist. Da haben wir uns tatsächlich überlegt, zwei unterschiedliche Programme zu machen. Ein Abend, welcher vielleicht eher die Jüngere anspricht und ein Abend, welcher eher die Älteren anspricht. Wir haben uns aber dagegen entschieden und erkannt, dass dies ja nicht das Ziel sein kann, woher wissen wir wer was genau gut findet. Wir wollten etwas bieten, was für alle etwas dabei hat. Schlussendlich hatten wir ein unglaublich gutes Feedback, weil es für alle etwas gehabt hat. Die 70-Jährigen sind natürlich nachher nicht mehr in den Club, aber dafür gab es andere Ecken, welche für die Älteren wiederum gut waren, wir hatten also ein gemeinsames Fest und dies muss die Idee sein. Eine Kommunikation, die vielleicht berücksichtigt, dass es verschiedene Bedürfnisse gibt, aber trotzdem ein Unternehmen ist, welches an alle die gleiche Botschaft sendet, und welches an alle die gleichen Schwerpunkte des Unternehmens vermittelt. Die Kernbotschaften müssen für alle die gleichen sein.

*Wahrscheinlich könnte so eine Segmentierung allenfalls auch weniger inhaltlich, sondern mehr vermittlungstechnisch, also kanaltechnisch Sinn machen?*

Ja. Wir haben gesehen, dass zum Beispiel das moderne Intranet dann häufig auch so soziale Funktionen hat. Hier stellt sich auch die Frage, wer dies überhaupt nutzt. Weitere Fragen sind, ob die Leute ein internes Facebook wollen oder nicht. Oft sind es dann auch nur Kommunikationsleute, die darauf aktiv sind. Ein Knowhow-Pool kann in einem Unternehmen gut ankommen, das mag sein. Da muss man dann auch herausfinden, was das Bedürfnis ist und was nicht. Wir sind halt auch ein sehr farbiges Unternehmen. Sie haben wirklich alles.

*Was sind die zukünftigen Möglichkeiten und Chancen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation?*

Die ganze Verfügbarkeit von Daten, beispielsweise auch mobil / unterwegs, das sind sicher Chancen, die hoffentlich auch Entlastung im Administrativen bewirkt.

*Was sind die zukünftigen Risiken in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation?*

Die Schwierigkeiten sind sicherlich, dass man zu den Mitarbeitern durchdringt, das ist ja bei vielen Unternehmen so. Wir haben halt auch sehr viele Leute, die nicht an einem Bildschirm arbeiten. Dies sind wirklich Schwierigkeiten, die wir haben. Darum müssen wir die Relevanz erhöhen von diesen Systemen, sprich es muss einen Grund geben für die Leute, auf das Intranet zuzugreifen, damit wir es machen, damit wir mit unseren Inhalten landen können. Dies ist die grösste Schwierigkeit, die wir heute aber schon haben, wo wir versuchen mit einem hoffentlich baldigen neuen Intranet ein wenig zu mitigieren. Risiken haben wir immer. Dies ist in einem solch grossen Unternehmen einfach so, dass Sachen, die nicht extern gehen sollten, extern gehen. Wo Menschen arbeiten passieren Fehler. Bei uns ist es natürlich besonders heikel, es kommt aber immer wieder mal vor, dass etwas nach aussen getragen wird. Das ist dann aber nicht mehr zwingend interne Kommunikation. Man versucht da natürlich vieles abzufedern, wie beispielsweise Systemen wie das Critical Incident Reporting System (CIRS), sprich immer da, wo man etwas feststellt, welches zu einem Fehler hätte führen können, oder kleinere Fehler, werden dort eingespiessen. Damit hat man ein wenig ein Fiebermesser. Es gibt dann Leute, nicht in erster Linie mein Team, die dann diese Sachen aufnehmen, Gespräche führen, versuchen abzufedern. Dies geht zum Teil dann auch in Richtung Kommunikation in den Teams. Dies ist sicher ein Risiko-Reduktionsmittel. Die Risiken bleiben aber. Diese sind inhärent, die können wir nicht ändern, die gibt es in allen Unternehmen.

#### *5.2.2.5 Company E*

Gleich vorneweg noch ein Wort zu unserer Struktur. Wir sind multilokal aufgestellt und haben eine Konzernstrategie. Die ist grundsätzlich allem übergeordnet. Die wird dann auf alle Divisionen hinuntergebrochen. Die Schwerpunkte der Divisionen können dann jeweils stark variieren, da die Geschäftsmodelle der verschiedenen Divisionen auch sehr unterschiedlich sind. Dies hat dann auch einen Einfluss auf die ganze Kommunikation. Wir

haben es in den letzten Jahren aber geschafft, uns allen ein gemeinsames kommunikatives Dach zu geben. Dies ist auch das spezielle aus meiner Sicht, dass wir als Kommunikation es geschafft haben, den Unternehmenszweck zu vermitteln, welcher für alle Divisionen gilt. Wir haben in verschiedenen Workshops mit Vertretern aller Divisionen dieses Konzept erarbeitet und dies dient uns jetzt auch als kommunikativer, strategischer Überbau für alle Divisionen. In der Erarbeitung der Strategie war die Kommunikation als eigener Stream involviert und man hat diesen Unternehmenszweck innerhalb der Strategie als Treiber des Ganzen positioniert. Wir haben strategische Pfeiler, wir haben die finanziellen Zielsetzungen die darunter liegen, man hat quasi den Teil der gesamten sozialen Verantwortung als Arbeitgeber und so weiter und so fort, aber man kann wirklich sagen, dass der Unternehmenszweck das ganze anstosst. Man hat auch im Dialog mit anderen Departementen wie dem Finanzdepartement schnell gemerkt, dass es Sinn macht, einen eher soften Teil in die Strategie einbaut. Wenn wir von Strategie reden, glaube ich, dass dies für uns wirklich von Seiten Kommunikation eine der guten Entwicklungen, dass wir es bis in die strategische Diskussion geschafft haben mit gewissen Themen. Um das dreht sich dann auch die ganzen Kommunikationsplanungen, sowohl von uns auf Gruppenstufe, wie auch bei den Divisionen. Das heisst, wir haben uns zum Beispiel gemeinsam zum Ziel gesetzt, und dies ist jetzt auch wieder so ein übergeordnetes Ziel, dass wir sagen, alles was wir machen, kommunikativ, sagen wir 80% von allen Aktivitäten, müssen irgendwo auf diesen Purpose, also auf diesen Unternehmenszweck einzahlen. Dies ist ein Ziel, zu dem sich alle committet haben. Jetzt kann man sagen, dass diese Zahl, diese 80%, sehr ambitiös ist und sich fragen, wie man dies macht, dass es am Schluss verbindlich ist. Dafür haben wir ein KPI Framework entwickelt wobei wir zum Teil klare KPIs definiert haben. Dabei messen wir zum Beispiel den Purpose, wobei wir jährlich alle Mitarbeiter befragen, wie wichtig es für sie ist, dass wir als Unternehmen einen Unternehmenszweck haben und wie gut passt der aktuelle Unternehmenszweck zu uns. Diese zwei Fragen werden wahrscheinlich tendenziell in der Zukunft vielleicht weniger relevant sein. Vor allem ein dritter Aspekt ist, wie spürbar ist unser Unternehmenszweck bereits intern. Dabei haben wir jetzt bereits eine erste Erhebung gehabt, welche sehr interessante Zahlen zu Tage gefördert hat. Grundsätzlich sind die Mitarbeiter überzeugt, dass es wichtig ist, einen Unternehmenszweck zu haben, finden auch, dass unser Unternehmenszweck recht gut zu uns passt, und wenig überraschend hat es noch

ein wenig Luft nach oben bei der Frage, ob dieser auch spürbar sei. Dies ist wiederum für uns in der internen Kommunikation interessant, da dies einen Bereich schafft, wo wir ganz konkret messen können, wo wir stehen, und dann entsprechend die Aktivitäten daran ausgerichtet werden können. Wir haben eben solche KPIs, und abgeleitet davon noch sogenannte Tracking Indicators, wobei wir auf Quartalsebene von allen Divisionen gewisse Zahlen einfordern. Wenn wir jetzt den Fokus auf die interne Kommunikation legen, liefern sie uns was die Gesamtanzahl der von Ihnen publizierten Inhalte auf unserem Intranet ist, auch was die Penetration Rate war, mit welcher wir messen, wieviel von der angesteuerten Zielgruppe haben wir wirklich erreicht, indem sie die News lesen, und am Schluss dann wie viele von diesen Inhalten, zahlen auf den Unternehmenszweck hin, also haben irgendwie mit dem Unternehmenszweck zu tun. Wir haben auch Programme, bei denen Mitarbeiter zu Ambassadors ausgebildet werden, welche auf ihren sozialen Medien Inhalte unseres Unternehmens teilen, dies erheben wir ebenfalls, und haben auch gewisse Zielsetzungen. Es gibt auch jährlich Gespräche mit den Kommunikationsverantwortlichen unserer Divisionen und unserem Group CEO. Dafür bereiten wir dann eine Präsentation vor. Was wir dieses Jahr das erste Mal auch haben sind ganz konkrete Zielsetzungen bei den lokalen CEOs welche in ihren GPS (Group Performance System), also Zielvereinbarungen stehen. Ein Beispiel solch einer Zielvereinbarung kann die Employee Purpose Perception sein, wobei diese von zum Beispiel 50 auf 55% erhöht werden muss. Diese messen wir ja jährlich bei allen Divisionen. Hier geht es jetzt ganz konkret um den Teil, den Unternehmenszweck spürbar machen. Wir geben diese Ziele quasi vor, aber sie setzten sich dann selber die quantitativen Ziele. Wir aber stellen sicher, dass dies irgendwo in ihrem GPS berücksichtigt ist. Hier gibt es dann natürlich auch noch andere KPIs in diesem Zusammenhang, beispielsweise extern, wenn wir das Brand Image messen, auch im Bezug auf den Purpose, bei denen auch sie definieren können, um wie viel sie dies steigern möchten. Dies ist dann ein Ziel von ihnen innerhalb ihrer GPS, sie haben dann natürlich auch noch ganz viele andere Business Ziele, welche der Group CEO vorgibt. Hier aber haben wir es jetzt das erste Mal so geschaffen, dass die Kommunikation den lokalen CEOs ebenfalls ein Ziel setzten kann. Dies erlaubt dann auch völlig andere Möglichkeiten im Bezug auf Diskussionen, die man führt mit den Kollegen, im Bezug auf Massnahmen, die man dann implementiert, wo man am Ende des Tages sagen kann: So, jetzt ziehen wir einmal eine Zwischenbilanz und schauen wie dies funktioniert hat. Klar, im

Endeffekt kann man natürlich nicht einfach sagen, die interne Kommunikation zählt auf diese Zahl ein mit Employee Purpose Perception ein, aber es ist sicher ein wichtiger Treiber vom Ganzen. Wir haben auch viel Sachen diskutiert in der Schweiz, wobei wir von der internen Kommunikation auf Group-Level auch viele Dienstleistungen für die Schweiz erbringen, wo du dann entsprechend auch direkt mit dem CEO besprechen kannst, wie er was er in der Zielvereinbarung hat auch erreichen kann. Dabei empfehlen wir ihm zum Teil auch Massnahmen, was natürlich auch mit Kosten und Aufwand verbunden ist, aber irgendwo kann man einen direkten Link machen, was auch das Gespräch vereinfacht, wenn man klare Ziele hat.

*Die Ziele sind individuell für jeden CEO?*

Das übergeordnete Ziel per se ist identisch. Die Zahlen, welche der CEO anstrebt, sind jedoch individuell und kann durch den entsprechenden CEO der Division selber entschieden werden, da sie dabei auch unterschiedlich unterwegs sind. Wenn man das Gefühl hat, die gesetzten Ziele sind nicht gerade ambitioniert, hackt man nochmals nach, aber grundsätzlich setzten sie die sich selber. Das mit 80%, dies ist vor allem für Kommunikationskollegen relevant, da wird dann ganz konkret noch heruntergebrochen, was bedeutet das im Bezug zum Beispiel auf die Wahrnehmung von unserem Unternehmenszweck, und das ist dann konkret beim CEO. Man kann dann ja nicht sagen, das was er kommuniziert, muss 80% auf den Unternehmenszweck einzahlen, das ist auch ganz schwierig zum Messen. Die selber gesetzten Ziele hingegen kann man konkret messen. Dafür machen wir die jährliche Umfrage bei allen Mitarbeitern.

*Das Messen in der internen Kommunikation ist ja immer so eine Sache?*

Da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Wir sind gerade wieder eine Umfrage in der internen Kommunikation. Wir haben soeben den Leitfaden finalisiert. Dabei werden wir mit einem externen Marktforschungsinstitut 25 Fokusgruppen in der gesamten Gruppe zum Thema interne Kommunikation befragt. Dabei fragen wir vor allem zur Qualität der von uns seitens der internen Kommunikation vermittelten Inhalte, ob es relevante Inhalte sind, ob sie einen Mehrwert für die Leute liefern. Weiter werden wir Sachen rund um unseren Unternehmenszwecke in Erfahrung bringen, ob die zahlreichen Informationen, die wir ihnen senden, für sie spannend sind, ob sie sich noch mehr erhoffen, und so weiter und so fort. Da

investieren wir auch relativ viel, um ein gutes Bild zu bekommen. Wie haben dies 2014 schon einmal umfassend gemacht, und 2016 nur bei uns hier im Hauptsitz mit den Fokusgruppen, und jetzt machen wir dies erneut umfassend.

*Wir sind die Fokusgruppen zusammengesetzt?*

Management, Mitarbeitende, neue Mitarbeitende. Die 25 Fokusgruppen à ca. 8 Leute beziehen sich auf alle Divisionen, wir machen dies in Frankreich, Deutschland, Luxemburg. Bei den kleineren Divisionen fassen wir dies zum Teil zusammen. Dort wo fast keine einzelnen Gruppen möglich sind. Zum Teil machen wir es auch per Standorte. Da werden wir dann auch wieder sehen, wo wir stehen, und können entsprechende Massnahmen ableiten. Als ich anfang hier hatten wir gleich die Resultate der letzten Befragung und da konnte ich dann gleich ansetzen. Jetzt schauen wir bei der nächsten Befragung, ob die Massnahmen gefruchtet haben. Nebst den Fokusgruppen-Befragung haben wir eine Umfrage, die an alle Mitarbeiter geht. Dabei hatten wir eine relativ hohe Teilnehmerrate. Was wir für die interne Kommunikation definiert haben für die nächsten drei Jahre ist, dass wir anhand dieses übergeordneten Themas, des Unternehmenszwecks, dass wir das mit verschiedenen Perspektiven beleuchten wollen. Also das wir sagen, der Unternehmenszweck, das ist unser Überbau. Was heisst dies nun aus der Perspektive eines Kunden, also inwiefern tragen wir mit unseren Dienstleistungen dazu bei, dass am Schluss der Kunde von diesem Unternehmenszweck profitiert. Was heisst dies für die Gesellschaft, mit unseren Dienstleistungen und Services. Was heisst dies im Bezug auf das Arbeitsleben, nicht nur für unsere Kunden, sondern auch für unsere Mitarbeiter in Bezug auf Leadership Culture, Zusammenarbeit, und so fort. Und was ist dann auch noch der persönliche Beitrag von jedem Einzelnen. Anhand von diesen Schwerpunkt-Themen gehen wir dann durch diese drei Jahre durch, entlang unserem strategischen Programm, wobei wir uns dieses Jahr vorgenommen haben, dies sichtbar zu machen, was unser Unternehmenszweck dann genau für den Kunden bedeutet. Dort haben wir ja auch in der Umfrage gesehen, dass dieses erlebbar machen, spürbar machen, das fehlt noch ein wenig. Deswegen werden wir in diesem Jahr ganz konkret mit Kundenportraits arbeiten. Wir werden mit Kunden aus den wichtigen strategischen Segmenten unseres Unternehmens über alle Gruppen hinweg ganz konkret aufzeigen, inwiefern wir sie jetzt mit unseren Dienstleistungen unterstützen. Dies passiert in

verschiedener Form, in verschiedenen Formaten, Video, Stories, und so weiter. Dabei rede ich jetzt von Aktivitäten auf Gruppenstufe, da gibt es dann auch wieder Aktivitäten auf Divisionsstufe. Dies ist also wirklich nur die Spitze des Eisbergs. Was wir auch noch machen ist, dass wir aufzeigen wollen, wie es aus Sicht des Beraters ist, wie er aus seiner Sicht unseren Unternehmenszweck durch seine Beratung an den Kunden bringt. Dies ist jetzt für uns von Group Internal Comms jetzt eigentlich der strategische Überbau für dieses Jahr. Dann haben wir natürlich noch Detailplanung, wir nennen dies Purpose Journey, wo wir dann auf strategische Themen eingehen und strategische Schwerpunkte setzen.

*Gibt es Kommunikations-Schulungen für die lokalen CEOs?*

Dies liegt dann in der Verantwortung der lokalen Kommunikationscheffen. Eine Sensibilisierung zu diesem Thema findet natürlich laufend statt. Allein dass es jetzt in der Zielsetzung verankert ist führt zu mehr Diskussionen dazu. Wir hatten anfangs März auch einen Workshop worin alle Divisionen präsentiert haben, wie sie mit diesem Unternehmenszweck umgehen, dabei haben wir gemerkt, dass der CEO an sehr vielen Orten eingebunden ist und immer wieder aktiv darüber redet. Da sind sie selber eigentlich dafür verantwortlich, aber wir sind darauf bedacht, dass die CEOs entsprechend sensibilisiert sind.

*Innerhalb dieser Divisionen werden die interne Kommunikation wiederum hinuntergebrochen?*

Ich kann dir nicht genau sagen, wie die lokalen CEOs seine Ziele mit seinen Ideen dann umsetzt. Für uns ist vor allem wichtig, dass wir das so drin haben beim Entscheidungsträger, was wirklich zählt. Er hat das Ziel und soll dieses entsprechend kaskadieren.

*Eure Ansprechperson ist entsprechend der lokale CEO, welche dann aber die Freiheiten hat, seine Ziele umzusetzen?*

Genau. Wie angetönt gibt es zweimal jährlich ein bilaterales Gespräch mit dem Group-CEO und den Divisionen, wobei der Group-CEO, der lokale CEO, der Kommunikationsverantwortliche der Divisionen, und unsere Kommunikationsverantwortlichen der Gruppe dabei sind. Also hast du zweimal im Jahr den Set-Up, wobei ganz konkret diese Sachen strukturiert beredet werden. Dann haben wir quasi dieses GPS, und haben auch als vielen Reportings. Wir konnten diese Tracking Figures an

verschiedenen Orten implementieren, dass sie wie finanzielle Ziele abgemessen werden. Ziel ist dabei, dass diese Thematik bei ihnen regelmässig auf dem Tisch liegt.

*Was sind die meistgenannten kommunikativen Anliegen und Wünsche der Mitarbeiter in eurem Unternehmen?*

Die letzte umfassende Umfrage war ja in 2014, was schon länger her ist, und noch aus älterem Management bestand, welches unterdessen auch zum Teil gewechselt hat. Ich habe das Gefühl, dass die Informationen relativ gut fliessen, dass auch gut kommuniziert wird. Was da ein Thema war ist die Glaubwürdigkeit vom Top-Management damals, dass man es als zu wenig authentisch wahrgenommen hat, und man sie gerne näher an den Mitarbeitern gespürt hat. Dies war aber spezifisch auf die Kommunikation des Top-Managements bezogen. Dies hat sich aber in der Zwischenzeit, auch durch das, dass es neue Leute gegeben hat, sehr gewandelt, und im 2016, wo wir, zwar nur am Hauptsitz, eine Umfrage durchgeführt haben, gesehen, dass die neue Crew sehr viel stärker wahrgenommen wird, auch näher, authentischer. Aber diese Thematiken, dass man auch einmal über Fehler redet, dass man auch mal sagt, wenn etwas nicht gut läuft, die kamen schon auch hervor. Was sehr positiv wahrgenommen wird bei uns, und für uns ein sehr wichtiger interner Kommunikationskanal ist, sind Veranstaltungen, auf welche wir grossen Wert legen und auch viel darin investieren. Zum Beispiel gibt es anfangs Jahr Kick-Off Veranstaltungen in allen Divisionen, wo unser Group-CEO von der einen Veranstaltung zur anderen reist. Dies ist seine Möglichkeit, alle Mitarbeiter einmal persönlich zu adressieren und das wird von den Mitarbeitern extrem geschätzt, generell als Informationskanal. Ich habe schon ein paar solche Events gesehen in meiner Karriere und da ist das Niveau extrem hoch und das Programm sehr attraktiv. Ich hatte schon ein paar solche magischen Momente wo ich gemerkt habe, dass wir die Mitarbeiter damit erreichen. Was ein weiterer Punkt ist, ist unser Intranet, welches als solide aber veraltet wahrgenommen wird. Ich denke, dies trifft es sehr gut. Wir sind da noch recht statisch unterwegs. Ich glaube wir haben eine relativ gute Zugriffsrate auf unsere News. Wir sind dort durchschnittlich bei etwa 25 und 30% von allen News. Da liegen wir im Benchmark mit anderen Unternehmen nicht schlecht im Rennen. Bei wirklich wichtigen Geschichten erreichen wir auch mal 70 bis 80%. Wir messen relativ gross bei der Penetration, da schauen wir dann beispielsweise den gesamten Raum Schweiz als Zielpublikum an und

je grösser man natürlich eine Zielpenetration macht, desto schwieriger auch eine gute Penetration Rate zu bekommen. Wir messen da relativ detailliert, haben eine monatliche Intranet Statistik wo wir genau anschauen was die Penetration Rate ist, wie es sich entwickelt hat, welche Themen nicht so Anklang finden. Dies ist für uns ein wichtiger Informationskanal. Wir sind jetzt daran, diesen zu überarbeiten und haben nächste Woche einen internationalen Workshop, in welchem wir den Prototyp vom neuen Intranet vorstellen. Ende Jahr soll der dann implementiert werden. Dies ist mehr eine Informationsplattform als eine Austauschplattform. Austauschen kann man eigentlich nicht gross. Kommentieren und Liken ist zwar möglich, aber wir haben bewusst darauf verzichtet, dass wir aus dem quasi ein Social Intranet bauen, da wir dieses Jahr Office 365 und neue Geräte ausrollen, wobei wir mit der Microsoft Teams, eine auf Sharepoints aufgebaute Kollaboration Plattform, arbeiten werden. Diese wird zukünftig sehr wichtig sein. Da müssen wir uns dann auch von Seiten Kommunikation fragen, wie wir damit umgehen, sodass wir diese auch als Kommunikationsplattform nutzen können werden. Dann gibt es bei auch Yammer, das Social Intranet von Microsoft. Beispielsweise für unsere Kommunikationsumfrage haben wir einen Teams-Raum gemacht, wo wir Dokumente und Dateien teilen können. Das Ziel von diesem neuen Employee-Portal ist, dass wir nicht Sachen nachbauen auf unserem CMS, welches gar nicht für Austausch gemacht ist, sondern dass wir sinnvoll Tools integrieren und Informationen anzeigen, beispielsweise mit Teams. Ich habe auch bei anderen Unternehmen beobachtet, dass ein Unternehmen beispielsweise auch neue interaktive interne Social Networks eingeführt haben, zum Teil auch erfolgreich. Was sie dann aber auch gemerkt haben ist, dass wie so ein strukturierter Informationsfluss fehlt. Interessanterweise sind sie, obwohl sie diese Plattform beibehalten haben, zurück zu einem herkömmlichen News-Hub gekommen, wo man dann wirklich sicherstellen kann, dass die wichtigsten Corporate News auch gespielt werden. Ich persönlich glaube, dass dies weiterhin Sinn macht, dass man neben all diesen Social Networks und dergleichen, irgendwo wie eine klassische Newsseite hat. Vielleicht gehöre ich auch noch zu einer Generation, die ein wenig altmodisch ist und noch auf solche Newsportal geht (Anmerkung Autor: Gen X), aber ich glaube, dass dies in der internen Kommunikation weiterhin Sinn macht, dass die Leute wissen, an diesem Ort sind die Informationen verfügbar.

*Gibt es auf der anderen Seite Tools, die du als veraltet bezeichnen würdest und allenfalls nicht mehr in der internen Kommunikation verwenden willst?*

Wenn ich ein Tool nennen müsste, wäre dies wahrscheinlich schon das Intranet. Sie läuft, ist solide, sehr viele Informationen sind darauf abgelegt, aber jetzt ist der Zeitpunkt vielleicht gekommen, um da den nächsten Schritt zu machen. Sie ist zum einen die Wichtigste, zum anderen diese, welche wir nun in die Hand nehmen müssen.

*Mit den anderen Kanälen seid Ihr dementsprechend weiterhin zufrieden?*

Ja. Wir setzen auch sehr stark auf Filme, haben einen eigenen Multi-Media Producer, welcher von der Konzeption, bis zu den fertigen Filmen selber Filme erstellt. Ich bin persönlich auch überzeugt, dass Bewegtbild auch in der internen Kommunikation wichtig sein und bleiben. Ich hätte, wo es darum gegangen ist, die Stelle zu besetzen, auch einen Internal Communication Manager einstellen können, aber habe ganz bewusst einen Multi-Media Producer genommen. Die Events, die ich angesprochen habe, sind dann natürlich auch super Bühnen, um Filmproduktionen zu zeigen. Dabei gibt es Sachen, die er alleine macht, und bei Bedarf ziehen wir dann auch sehr gezielt externe Unterstützung bei, wo wir dann Filme produzieren. Live-Webcasts machen wir auch regelmässig jeweils zur Kommunikation der Finanzzahlen, das Tele Zürich Studio sendet live mit unserem lokalen CEO in der Schweiz, dabei haben wir auch die Möglichkeit, dass Leute per Chatfunktion Fragen stellen können. Ich denke dies wird auch geschätzt und an Bedeutung zunehmen, auch dieser Live-Charakter, dass die Leute diese Interaktivität spüren. Dies wollen wir weiter stärken und auch diese herkömmlichen Tools in die nächste Geländekammer zu führen.

*Wir werden in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen Zielgruppen segmentiert?*

Auf breiter Basis gibt es dies eher weniger. Auf breiter Basis meine ich, wenn wir Informationen, die wir über unser Intranet spielen, gibt es gewisse Segmentierung, wo du sagst, je nach Betriebszugehörigkeit, sei dies Aussendienst, oder Unternehmenskunden, wenn wir uns jetzt einmal auf die Schweiz beziehen, dort haben wir die Segmentierung, wobei der User selber entscheiden kann, ob er alle Informationen, die gespielt werden, oder ob er eine eigene Vorselektion machen will, News-for-You Style, wenn er nicht in eine Kategorie reinfällt. Wo wir am ehesten noch segmentieren ist bei Veranstaltungen. Wir haben

beispielsweise auf Gruppenstufe ein Group-Management Meeting, wo Geschäftsleitungen der einzelnen Divisionen zusammenkommen und strategisch wichtige Themen besprechen. Das gibt es auch in den einzelnen Divisionen, dass man zum Beispiel in der Schweiz den sogenannten Leader Circle, die Top 100 in der Schweiz, ein wenig mehr zusammennimmt. Es gibt dann auch Kaderveranstaltungen, also Management Summits. Dies sind aus meiner Sicht die wirkungsvollsten Gefässe, um die verschiedenen Leute einzustufen. Dass man eben beispielsweise sagt, dass Leute mit Führungsverantwortung ein wenig ein anderes Verständnis mitbringen muss als jemand ohne Führungsverantwortung. Dort wird relativ stark segmentiert. Sonst generell in der internen Kommunikation ist es eine relativ homogene Gruppe, die wir ansprechen. Gerade wenn wir auf Gruppen-Stufe News spielen haben wir das Glück, dass alle Divisionen auf der gleichen Plattform sind, dem Intranet. Wenn wir von Seiten internal Group Comms News spielen, welche wir das Gefühl haben, für alle relevant zu sein, dann ist bei uns die Herausforderung zu erkennen, welches die Themen sind, die Gruppenweit Relevanz haben, da hast du dann wirklich einen grossen Kosmos. Konkretes Beispiel, welches wir gerade vor zwei Tagen publiziert haben, handelt von einem unserer Kern-Businesses, welches ein ganz starker Gewinntreiber ist und auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. Alle reden davon, auch darüber, was dies genau ist, da haben wir dann ein kleines Erklär-Stück verfasst, welches auch gut angekommen ist, und dabei hat es auch einige Fragen gegeben. Dies sind dann solche Sachen, welche wir uns auf Group-Stufe überlegen. Dabei sprechen wir dann alle Mitarbeiter an. Ich muss dazu aber sagen, in den Divisionen gibt es natürlich diese Segmentierung noch sehr viel stärker als auf Gruppenstufe.

*Gibt es in deinem Unternehmen eine Segmentierung nach Generationen? Kann dies Potenzial oder Risiken haben?*

Wir haben den Satz, dass bei uns im Unternehmen fünf Generationen miteinander zusammenarbeiten. Ich persönlich denke, dass es wichtig ist, sich dessen bewusst zu sein, dass da neue Leute in unser Unternehmen kommen, junge Leute, welche irgendwo anders geprägt sind als jemand, der schon 40 Jahre dabei ist. Gleichzeitig glaube ich aber auch, dass eine solche Segmentierung nach Generationen aus meiner Sicht nur mässig Sinn macht. Ich denke, vieles ist auch eine Typenfrage, wobei auch ein 50-Jähriger technisch affin ist und die gleichen Sachen konsumiert, wie ein zum Beispiel 25-Jähriger. Eine strikte Segmentierung,

wobei ich sage, dass man gewisse Tools nur für Junge anbietet, macht mässig Sinn. Ich denke die Grundsatzfrage ist, wie dass wir unsere Mitarbeitenden erreichen, unabhängig von Generationen. Vielleicht ist es dann ein Mix, wobei man sagt, dass man allen die Tools zu Verfügung stellt, wobei die einen sie dann nutzen, und andere nicht. Ich bin überzeugt, dass es keine Tools gibt, welche nur von 25-Jährigen genutzt werden und andere nur von 50+, sondern es ist auch dort wahrscheinlich wie immer eine Mischung. Aus meiner Sicht geht es am Schluss darum, dass wir eine gute Mischung aus Tools haben, die wir den Leuten auch zur Verfügung stellen, und jeder das nutzt, was ihm persönlich am meisten zusagt. Dass eine gewisse Affinität zur mobilen Nutzung bei Jungen vielleicht stärker vorhanden ist als bei Älteren glaube ich schon auch, aber für mich geht es in eine Richtung der Schubladisierung, wogegen ich mich ein wenig wehre, spezifisch für Generationen Inhalte oder Formate zu entwickeln. Es muss immer das Potenzial für alle da sein.

*Wie sieht es auf Team-Stufe aus, kann da eine Generationen-Berücksichtigung Wert bringen?*

Wir haben schon Pilotversuche gemacht mit Generationen-Workshops, welche auch genauso terminiert wurden. Dabei haben wir bewusst junge und erfahrene Mitarbeiter an einer Problemstellung arbeiten lassen. Es gibt bei uns auch Mentoring-Ansätze, welche dann aber stark HR getrieben sind. Macht aus meiner Sicht absolut Sinn, dass Leute zum einen ihre Erfahrung zur Verfügung stellen- respektiv neue Impulse bekommen wollen und Junge, die offen sind, dass man diese zusammenführt. Macht Sinn. Durchmischte Team machen sowieso immer Sinn, unterschiedliche Alter, unterschiedliche Geschlechter. Inwiefern dies sich dann in der internen Kommunikation Sinn macht, dabei geht es ja mehr um das Zusammenarbeiten.

*Was sind die grössten Möglichkeiten in der internen Kommunikation in deinem Unternehmen in der Zukunft?*

Ich glaube, die Hauptherausforderung wird weiterhin sein, die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden zu erreichen. Ich glaube das erreichen wir durch gute, geschickte Aufhänger, durch authentische und nahe Kommunikation, durch menschliche Kommunikation, und einem guten Mix. Ich glaube es wird auch künftig nicht DAS Tool geben, worauf wir setzen können und sich als Heilsbringer entpuppt, sondern ich glaube, dass wir wahrscheinlich nebst dem Intranet, welches zumindest für die nächsten Jahre das Flaggschiff bleiben wird, schauen

müssen, was es im Bezug zur mobilen Nutzung Anforderungen und Wünsche der Mitarbeiter gibt, sodass sie dadurch zukünftig Informationen konsumieren können, oder durch andere Wege. Ich denke da liegt so ein wenig die Herausforderung. Ich denke auch, dass durch die Einführung eines neuen Digital Workplace, wie wir es jetzt haben, wir uns fragen müssen, was heisst dies nun für die interne Kommunikation. Auch die Telefonie wird zum Beispiel über Teams laufen, die herkömmlichen Tisch-Telefone werden verschwinden. Das Teams wird dadurch Kommunikations- wie auch Kollaborationsplattform sein. Dies wird dann entsprechend die Frage aufwerfen, wie wir dies dann auch für die interne Kommunikation nutzen werden. Es kommen auch andere Tools, die den Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden, welche zur Einführung natürlich auch moderiert werden müssen. Hier entstehen neue Möglichkeiten, wo man jetzt noch nicht ganz abschätzen kann, was dies genau heisst für die Art und Weise der Zusammenarbeit wie auch Informationsvermittlung. Ich denke, dass es auch weiterhin eine Ko-Existenz zwischen dem Intranet und Teams geben wird, und vielleicht irgendwann auch mal Jammer. Eine nächste Frage ist dann auch, wollen die Mitarbeiter zu Inhaltsgeneratoren werden, aus ihrer Sicht interessante Inhalte posten, Blogs schreiben, etc. Meine Erfahrung hierzu aus den letzten Jahren ist, dass die Einführung von solchen Tools ist, dass es am Schluss oftmals ziemlich ernüchternd war, wenn man gesehen hat, was die Bereitschaft und das Bedürfnis der Mitarbeiter dabei ist. Das Bedürfnis sich mitzuteilen war oft recht überschaubar. Ich denke auch, dass die Bedeutung von Bewegtbild, Video, in der internen Kommunikation zunehmen wird. Auch die Grenze zwischen intern und extern verschmelzt laufend. Wir sehen jetzt auch, dass wenn wir intern kommunizieren schon an die entsprechende externe Kommunikation denken. Wir machen ab und zu auch Verbindungen, das haben wir letztes Jahr mit einer Kampagne gemacht, wo wir Mitarbeiter gefeasured haben, welche eine Person vorgeschlagen haben, welche wir dann für die externe Kommunikation portraitiert haben. Diese Grenzen werden auch laufend mehr verschmelzen.

*Die interne und externe Kommunikation sind aber zurzeit immer noch getrennt in deinem Unternehmen?*

Im Organigramm sind wir noch klassisch aufgestellt nach verschiedenen, ja man kann es fast Zielgruppen nennen, also Tätigkeitsfelder. Wir haben eine externe Kommunikation, wir haben eine interne Kommunikation, eigentlich auf dem Papier sehr stark getrennt, in der

Praxis arbeiten wir aber sehr eng zusammen. Da sind wir wirklich sehr eng verknüpft. Denn alles was wir machen, oder sie machen, hat irgendwie einen Einfluss auf den anderen. Die Art und Weise wie wir zusammenarbeiten bildet das Organigramm eigentlich nicht ab. Organigramm-technisch bringt es einfach noch Vorteile in Bezug auf wie die Kommunikationsleute geführt werden können. Public Affairs haben wir noch bei uns. Kommunikation Schweiz, da die Schweiz der Hauptmarkt ist, hat man mal beschlossen, dass man die Schweiz in die Gruppen-Kommunikation hineinnimmt. Da sie keine eigene interne Kommunikation haben, erbringen wir quasi die Dienstleistung für die interne Kommunikation Standort Schweiz. Was wir auch noch speziell haben in der Schweiz ist eine Kommunikation für unseren Vertrieb, welche auch sehr wichtig ist. Das strategische Marketing und Branding ist ebenfalls bei uns angegliedert. Da hat es auch noch Marktforschungs-Expertise drin, zum Beispiel die Umfrage in der internen Kommunikation ist sehr eng mit diesen Kollegen am Zusammenarbeiten.

#### *5.2.2.6 Company F*

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

So nicht. Wir haben eine Reihe von strategischen Zielen natürlich, auch in der strategischen Kommunikation, aber wir haben nicht, ich weiss genau was sie meinen, so ein Papier das heisst „Strategisches Kommunikationskonzept“, abgesegnet vom CEO oder Verwaltungsrat. Das haben wir nicht.

*Die Kommunikation folgt also den strategischen Richtlinien wie sie im Konzern vorgegeben werden.*

Genau.

*Wie wird die interne Kommunikation auf die verschiedenen Management-Ebenen kaskadiert?*

Ich nehme es an. Die Frage ist ein wenig schwierig. Es ist jedes Unternehmen anders strukturiert. Es kommt auf die Struktur eines Unternehmens einerseits an, und auf die Philosophie andererseits. Wir haben beispielsweise keine sehr zentralistische Philosophie, sondern unsere Vertriebsgesellschaften, sprich das sind die Organisationen, die in den verschiedenen Märkten Geschäfte machen, diese geniessen einen recht hohen

Autonomiegrad. Das müssen sie auch, sonst können sie sich in diesen Märkten nicht behaupten, denn diese Märkte ticken sehr unterschiedlich. Es wird in Europa nicht überall gleich gebaut. Wir sind ja in der Bauindustrie und von dem her gesehen werden nur wenige Sachen so richtig top-down kommuniziert. Zu diesem Zweck gibt es einmal im Jahr ein Management-Meeting. Dies inkludiert die Top 250 Führungskräfte, die dazu zusammengeholt werden. Dieses Meeting geht etwa 3-4 Tage. Weiter gibt es innerhalb der verschiedenen Organisationen natürlich auch eine Reihe von Meetings, sprich innerhalb des Betriebes, oder innerhalb der verschiedenen Departemente wie Produktion, Controlling, Finanzen, Produktentwicklung, etc. Da werden natürlich auch Ziele vereinbart und durchgeführt.

*Auch Kommunikationsziele?*

Nein. Würde ich behaupten nein. Wir betreiben konzernweite Kommunikation und haben dafür eine Reihe von Tools die wir brauchen. Dann gibt es aber auch je nach Markt marktspezifische Kommunikation. Es gibt Länder, die eine eigene Mitarbeiterkommunikation haben und es gibt Länder, die das nicht haben.

*Also sehr dezentral.*

Ja.

*Dann gibt es in diesem Sinne auch keine Kommunikations-strategische Richtlinien vom Konzern?*

Richtig.

*Wenn sie vom Konzern aus alle Mitarbeiter erreichen wollen, wie wird dies sichergestellt?*

Wir haben ein Intranet mit verschiedenen Levels. Den Gruppenlevel zum Beispiel kriegen alle. Im Intranet kann ich als Mitarbeiter auch zum Beispiel nach Markt filtern, falls mich mein Markt oder auch ein Nachbarmarkt interessiert. Aber die Gruppeninformationen kriegen ich auf jeden Fall. Bei wichtigen Sachen wie zum Beispiel Strategischem oder Resultaten, die wir gruppenweit kommunizieren wollen, ist das Intranet eigentlich das Gefäß der Dinge. Mit dem erreichen wir theoretisch alle, praktisch die Hälfte, da wir etwa 6000 Blue-Collars haben, und wenn die acht Stunden gearbeitet haben, gehen diese im Anschluss nicht auf den

Bildschirm schauen, was kommuniziert worden ist, das interessiert die nicht, die wollen dann nach Hause. Mit dem Magazin, welches vier Mal im Jahr herausgegeben wird, erreicht man nichts tagesaktuelles.

*Wie werden diese Blue-Collars neben dem Mitarbeitermagazin erreicht?*

Anschlagbretter. Gerade bei denen von welchen wir wissen, dass sie keinen eigenen Bildschirm haben, versuchen wir über die analogen Anschlagbretter zu erreichen.

*Wird die interne und externe Kommunikation getrennt in Ihrem Unternehmen?*

Ja, aber beides kommt aus dem Newsroom, welchen ich leite als Leiter Corporate Publishing bei Geberit. Das Wenigste, das wir intern kommunizieren, kommunizieren wir auch nicht extern. Das interessiert die grosse Welt auch nicht.

*Wie sammeln sie Anliegen und Erwartungen Ihrer Mitarbeiter?*

All drei Jahre gibt es eine Mitarbeiterumfrage. Aber auch hier muss man sehen, dass die Bedürfnisse sehr sehr unterschiedlich sind. Vom Hauptsitz in der Schweiz bis in ein Werk in der Ukraine sind die Ansprüche und Erwartungen sehr unterschiedlich und reichen von rudimentär bis zu sehr sophistiziert. Hat auch damit zu tun, welche Informationen zum Ausüben ihres Jobs jeweils benötigt werden, diese können technischer Art sein, aber auch strategischer Art. Andere wiederum wollen einfach wissen, was hier so läuft, und warum sie hier am Morgen in die Fabrik eintreten und am Abend wieder raus. Die Bandbreite an verschiedenen Informationsbedürfnissen ist riesig.

*Kann man eine Tendenz erkennen, dass Mitarbeiter eher zu wenig oder zu viel Informationen erhalten?*

Nein. Ich denke auch, dass zu viele Informationen nie ein Problem ist. Die Leute können ja filtern und abstellen. Die Gefahr ist eher bei zu wenig Informationen, aber da lässt sich keinen Trend erkennen.

*Gibt es in Ihrem Unternehmen nicht mehr zeitgemässe, vielleicht überholte Kommunikationskanäle?*

Wissen Sie, wenn etwas nicht mehr so sexy ist oder modern ist, heisst dies noch lange nicht, dass es veraltet ist. Man muss hier klar unterscheiden beim Wort „zeitgemäss“. Ist es wirkungsvoll oder ist es einfach fancy? Weil wenn es einfach fancy ist, bin ich mir nicht so sicher, ob wir das dann einfach darauf umstellen sollen. Es ist sicherlich umständlich, die etwa 20 analogen Anschlagbretter abzuklappen um da etwas aufzuhängen, und es wäre sicherlich einfacher von einem Ort aus 20 Bildschirme zu steuern. Auf der anderen Seite, es funktioniert und es gibt einfach Leute, die das Anschlagbrett anschauen. Punkt. Das mag steinzeitlich tönen, aber ich denke nicht, dass wir das so schnell auflösen werden.

*Auch nicht zugunsten eines digitalen Anschlagbrettes?*

Nein.

*Gibt es Kanäle mit Potenzial in naher Zukunft?*

Das Intranet ist definitiv so ein Kanal, und da sind wir dran. Das grosse Thema zurzeit ist Mobile Intranet. Gerade für alle diese Blue-Collars, die keinen Bildschirm haben am Arbeitsplatz, weil sie ihn ja auch nicht brauchen, wäre so ein Mobile Intranet noch clever. In der Pause beispielsweise könnten sie rasch aufs Intranet gehen, oder rasch im Zug ins Intranet gehen. Die Frage ist einfach, ob sie dies wirklich wollen. Da muss man einfach realistisch sein, es gibt eine ganze Anzahl an Leuten, deren Identifikation mit dem Unternehmen geht nicht so wahnsinnig weit. Die interessieren sich nicht für so wahnsinnig viel. Für diese ist es wichtig, wie es in ihrem Arbeitsumfeld läuft, ob ihr direkter Vorgesetzter cool oder nicht ist, was für Kollegen sie haben, wie viel Platz zum Bewegen sie haben, wie heiss es ist, solche Geschichten. Das irgendwo in einem Produktbereich, den sie nicht einmal richtig kennen, ein Durchbruch passiert ist, interessiert die relativ wenig.

*Werden in Ihrer internen Kommunikation Anspruchsgruppen neben Blue-Collar, White-Collar, etc. segmentiert?*

Es gibt auch Segmentierung nach Märkten. Zum Beispiel kann ich etwas machen wobei ich nur Leute am Hauptsitz erreiche, oder wo ich nur Leute in Deutschland erreiche, oder wo ich alle erreiche.

*Werden Generationen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

Überhaupt nicht. Also wir haben Lehrlinge und diese kann man über die Lehrlingsausbildern ein wenig getrennt anschreiben. Sonst haben wir auch gar keine Chancen. Ist auch glaube ich verboten in gewissen Märkten.

*Gibt es in Ihrem Unternehmen irgendwelche Generationen-Management Ansätze?*

Das wird bestimmt gemacht, aber nicht gezielt und nicht im Sinne von einem bewussten Plan. Ich könnte mir schon vorstellen, dass der eine oder andere dies versucht zu machen, aber dies folgt keinerlei Schema. Vielleicht sagt mal jemand, dass er lieber jemanden etwas jünger oder mehr erfahren im Team will. Solche Sachen gibt es, aber sonst gibt es keine altersmässige Segmentierung.

*Was für Potential könnte eine Generationen-Segmentierung haben?*

Konfliktpotenzial. Man muss immer aufpassen, wir sind hier in der Kommunikation, nicht bei HR, und dies ist ein grosser Unterschied. Wir haben zum Beispiel ein Programm bei uns, das nennt sich Potentials. Dabei werden Personen mit Potenzial identifiziert. Dabei gibt es verschiedene Stufen von Programmen, solche mit weniger oder mehr Berufserfahrung. Hier spielt das Alter bereits eine gewisse Rolle. Aber dies ist nicht von der Kommunikation, das wird vom HR und ihren Strategien und Massnahmen gesteuert. Wie steuern Sie, ohne dass sie es absichtlich steuern können, im Sinne, dass ich irgendein Filter hätte, welchen ich nicht habe, Generationen-Kommunikation. Das ist höchstens über Themen. Es ist klar, dass gewisse Themen gewisse Leute mehr ansprechen und gewisse Themen andere weniger. Über das kann ich das Ganze vielleicht ein wenig steuern, aber so richtig knallhart steuern ist bei uns auch gar nicht möglich, diese Daten habe ich auch nicht. Punkt. Und ich will es ehrlich gesagt auch nicht. Ich sehe keinen Grund dazu. Ich denke vieles passiert auch auf einer sehr individuellen Ebene, das hat mit einer institutionalisierter Konzernkommunikation wenig zu tun. Die älteren Generationen kommen auch nicht darum herum die neueren Tools in die Hand zu nehmen und zu probieren. Im Rahmen einer institutionalisierten Kommunikation sehe ich das also nicht ganz.

*Was sind die Sachen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen, die sie in Zukunft beschäftigen werden?*

Das Mobile Intranet wird sicherlich der nächste grosse Schritt in unserem Unternehmen. Das sind zum Teil recht komplizierte Systeme, das ist nicht so einfach, technisch auch. Aber wenn man da dann die Möglichkeiten auch hat, zum Beispiel Blogs einzurichten und Sachen zu machen, die gut funktionieren, dann ist auch der Feedbackmechanismus plötzlich vorhanden ein Stück weit, und erzeugt eine gewisse Dynamik. Dies braucht aber sicherlich auch hier und dort ein wenig Erziehung der Leute. Wir haben ja nicht das Bedürfnis, die Leute zu unterhalten, sondern allenfalls die Leute zu informieren, und von den Leuten, wo es Sinn macht, das Feedback zu kriegen, aber es kann nicht sein, dass wir da gewissermassen ein Medium entwickeln, welches die Leute unterhält. Die Leute sind nicht hier unterhalten zu werden, die Leute sind primär hier um zu arbeiten. Das mag blöd tönen, aber es ist noch wichtig, hier die richtige Dosis und Tonalität und Tools bereitzustellen, damit es auch am Schluss gebraucht wird.

*Gibt es Trends in der internen Kommunikation, die Sie anders als jetzt in den nächsten Jahren beschäftigen werden?*

Fällt mir im Moment gerade nichts ein, was bei uns jetzt gross auf der Liste wären.

5.2.2.7 *Company G*

*Besitzt Ihr Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Nein

*Wie wird die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen auf die verschiedenen Management-Ebenen verteilt?*

M / Intranet / Mail an alle / schwarzes Brett

*Was sind die meistgenannten Anliegen, Erwartungen & Wünsche Ihrer Mitarbeiter?*

MA-Shop/Menu/Aktionen/Wettbewerbe/Neuheiten

*Welche internen Kommunikations-Kanäle in Ihrem Unternehmen würden Sie als «veraltet» oder als «nicht mehr zeitgemäss» beschreiben?*

Schwarzes Brett / MA-Magazin

*Welche internen Kommunikations-Kanäle haben aus Ihrer Sicht grosses zukünftiges Potential in Ihrem Unternehmen?*

Intranet/MA-App

*Wie werden interne Ziel- oder Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

Intranet-Kanäle

*Wie kommunizieren Sie mit segmentierten interne Ziel- oder Anspruchsgruppen in Ihrer internen Kommunikation?*

Mail / Intranet

*Werden die Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation als verschiedene Ziel- oder Anspruchsgruppen segmentiert?*

Nein

*Falls nein, wie könnten die Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation segmentiert und angesprochen werden?*

Mail

*Welches sind die größten zukünftigen Möglichkeiten und Chancen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

MA-Bindung / Kommunikation untereinander/besseres Verständnis (schnell, interaktiv, zuverlässig kommunizieren – digital)

*Welches sind die größten zukünftigen Schwierigkeiten und Risiken in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Erreichbarkeit Produktions-Mitarbeitende / MA-Zufriedenheit überträgt sich auch auf unsere Kunden.

5.2.2.8 *Company H*

*Besitzt Ihr Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Wir haben eine interne Medienpolitik, mit Zielen, Zielgruppen, Sprechern und Verhaltensrichtlinien definiert.

Für den visuellen Auftritt haben wir ein definiertes CI/CD Manual.

*Wie wird die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen auf die verschiedenen Management-Ebenen verteilt?*

Führungsarbeit ist Kommunikationsarbeit → jede Führungskraft muss die Kommunikation sicherstellen, die Stufe spielt dabei keine Rolle.

*Was sind die meistgenannten Anliegen, Erwartungen & Wünsche Ihrer Mitarbeiter?*

Zeitgerechte, transparente und authentische Kommunikation in einfacher und verständlicher Sprache. Themen, die am meisten gewünscht werden, betreffen Menschen und die Produkte, welche unser Unternehmen herstellt.

*Welche internen Kommunikations-Kanäle in Ihrem Unternehmen würden Sie als «veraltet» oder als «nicht mehr zeitgemäss» beschreiben?*

Haben wir nicht. Ausser das Infobrett/schwarzes Brett, welches als veraltet betrachtet werden kann. Jedoch für einen Produktionsbetrieb, wie wir es sind, enorm wichtig ist.

*Welche internen Kommunikations-Kanäle haben aus Ihrer Sicht grosses zukünftiges Potential in Ihrem Unternehmen?*

Yammer, Unternehmen TV

Zielgruppen Segmentierung

*Wie werden interne Ziel- oder Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

Büro/Produktion

Nach Kaderstufe

Nach Alter

*Wie kommunizieren Sie mit segmentierten interne Ziel- oder Anspruchsgruppen in Ihrer internen Kommunikation?*

Büro wird eher mit Yammer und mit unserem Unternehmen TV abgedeckt, wobei die Produktion eher mit den klassischen Medien wie dem schwarzen Brett oder der Mitarbeiterzeitschrift erreicht wird

Je nach Inhalt, werden die passenden Personen informiert oder konsultiert

Die Art der Kommunikation passen wir dem Alter der Person an → Tonalität (teilweise Ansprache mit "Sie" anstatt "Du" etc.)

*Werden die Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation als verschiedene Ziel- oder Anspruchsgruppen segmentiert?*

Ja, siehe oben.

*Falls ja, wie gestaltet sich die Generationen-Segmentierung in Ihrem Unternehmen?*

Dito

*Welches Potential und welche Vorteile entstehen bei einer Generationen-Segmentierung und angepasster Kommunikation in der internen Kommunikation?*

Verliert niemanden

Generationen-Dialog wird gefördert

Erfahrungsaustausch Jung/Alt → voneinander lernen/profitieren

*Welche Risiken und Nachteile entstehen bei eine Generationen-Segmentierung und angepasster Kommunikation in der internen Kommunikation?*

Macht die Kommunikation komplexer

*Welches sind die größten zukünftigen Möglichkeiten und Chancen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Wir sind der Überzeugung, dass eine herausragende interne Kommunikation, ein Muss ist, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen zu begegnen und unser Unternehmen weiterhin auf dem Erfolgskurs zu halten.

*Welches sind die größten zukünftigen Schwierigkeiten und Risiken in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Zunehmende Internationalität, bedingt durch das strategische Wachstum (Sprache, Kultur, Standorte → geografische Verteilung, verschiedene Kommunikationssysteme etc.)

#### *5.2.2.9 Company I*

*Beginnen wir mit einer holistischen Perspektive der Kommunikation. Bei der strategischen Kommunikation wird versucht die interne und externe Kommunikation als nicht getrennt und einander stark prägend anzuschauen. Hat Ihr Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Ja und Nein. Wenn wir vom Unternehmen reden gibt es die Konzernebene und die Niederlassungen in den verschiedenen Ländern. Ich neige dazu, vom in der Schweiz operierenden Tochterunternehmen zu sprechen. Auf Konzernstufe wird die strategische Richtung mit einem strategischen Papier angesetzt. Eine dieser strategischen Vorgaben ist die Marke unseres Unternehmens weltweit zu stärken. Eine weitere ist unser Unternehmen als Technologieführer zu positionieren., vor allem im Zuge der Digitalisierung, Industrie 4.0, der digitalen Revolution, wie auch immer Sie das nennen wollen. Dies sind Ziele der internen und externen Kommunikation. Im Dezember hat der Konzern angekündigt, dass Division X an ein anderes Unternehmen verkauft wird. Dies ist eine grössere Transaktion, da diese Division in der Schweiz etwa 40% vom Umsatz und den Mitarbeitenden ausmacht. Gleichzeitig wurde angekündigt, dass die Matrix-Struktur aufgelöst wird. Das heisst, rein formal, wird es in einem Jahr die Niederlassung in der Schweiz nicht mehr in dieser Form geben, bzw. nur noch in Rechtsform, weshalb auch die Landeskommunikation nicht mehr so weitergeführt wird. Auch meine Funktion wird es entsprechend nicht mehr geben. Aktuell werden Gespräche geführt, was dies für die kleineren Niederlassungen in der Schweiz bedeuten würde, und wie viel Autonomie sie wollen und tragen können, auch im Bezug zu beispielsweise Internetauftritten. Das betrifft Ihre Arbeit weniger aber ist was uns zurzeit hier beschäftigt und am Horizont steht. Klammer geschlossen, kommen wir auf die Strategie

zurück. Bei strategischen Fragen kommt alles auf Konzernebene zusammen. Früher war es so, dass wir als das Unternehmen galten, welches die Innovation vorantreibt, auch im Zusammenhang mit der Energiewende. Die strategischen Vorgaben in der Kommunikation ist unser Unternehmen so zu positionieren, dass wir als das Unternehmen angeschaut werden, welches die Digitalisierung in der Industrie vorantreibt. Entsprechend wir die Vision darauf ausgelegt. Dies ist die strategische Vorgabe in der Kommunikation auf Konzern-Ebene. Wir in der Schweiz, und dabei komme ich wieder auf unsere Niederlassung zurück, setzen uns jährlich zusammen in der Geschäftsleitung und diskutieren über unsere Ziele und Vorgaben. Dort geht es vor allem darum, wie wir die Mittel die wir haben, also zum Beispiel Budget, einsetzen und auf die verschiedenen Anspruchsgruppen aufteilen. Beispielsweise wie viel wollen wir einsetzen um allgemein bekannter zu werden, ist dies überhaupt zielführend für ein Business-to-Business Unternehmen wie uns, etc. Kundenseits ist dies wahrscheinlich eher weniger der Fall, aber die allgemeine Bekanntheit, welche unser Unternehmen in der Schweiz genießt, auch im Vergleich zu den Niederlassungen in Deutschland, nützt uns schon. In der Schweiz ist die Chance gross, dass man uns kennt, die Leute wissen aber oft nicht, was wir genau machen. Dies ist auch verständlich, da wir ein völliges Business-to-Business Unternehmen sind. Wobei wir früher ganze Kraftwerke und Züge hergestellt haben, sind wir heute Zulieferant für alles Mögliche. Und Herrn und Frau Schweizer zu erklären, was ein Frequenzumrichter ist, obwohl dies ein sehr wichtiges Produkt von uns ist, ist relativ schwierig. Aber eben, braucht es dies überhaupt? Jein. Wo uns die Bekanntheit vor allem nützlich ist, ist bei Hochschulabgängern, wo wir Wunscharbeitgeber bei den Engineering-Studies sind, was wiederum zum Teil unserer Bekanntheit zuzuschreiben ist. Item, wir kommen wieder auf Punkt 1.1. im Fragekatalog. Strategische Vorgaben ja, wir schauen da vor allem was für Anlässe wollen wir bespielen, welche Interessengruppen, zum Beispiel Business oder politische Gruppen. Eine der nationalen Vorgaben war auch den neuen Vorsitzenden der Geschäftsleitung unseres Unternehmens (Niederlassung Schweiz) positionieren als Gesicht unserer Schweizer Niederlassung. Dies passiert durch Interviews mit Medien, Publikation im Kundenmagazin, Auftritten, wobei ich seine Reden schreibe. Grundsätzlich haben wir ein strategisches Kommunikationskonzept, aber dies ist mehr in unseren Köpfen und nicht als konkretes und greifbares Papier vorhanden.

*Ihre Ausführungen scheinen vor allem die externe Kommunikation zu betreffen. Wie spiegelt sich dies in der internen Kommunikation? Wie wird mir als Mitarbeiter Ihres Unternehmens bewusst, was das Unternehmen anstrebt? Beispielsweise die Positionierung als Technologieführer.*

Indem wir zum Beispiel im Mitarbeitermagazin, welches viermal im Jahr erscheint und etwa 40 Seiten umfasst, solche Sachen thematisieren und stark gewichten. Diese Mitarbeiterzeitung kann man abbestellen, und sie ist im Intranet ebenfalls verfügbar in PDF-Format. In Ihrem Beispiel würde dann kommuniziert werden was wir im Bereich der Digitalisierung neu machen, was wir entwickeln und entwickelt haben, was wir bei Schweizer Kunden bereits umgesetzt haben. Weiter werden beispielsweise Interviews mit Fachleuten darin publiziert, alles nach dem Motto «Steter Tropfen höhlt den Stein». Im Intranet achten wir ebenfalls darauf, dass wir solche Themen aufgreifen und den Mitarbeitenden präsentieren.

*Wie wird die interne Kommunikation auf die verschiedenen Management-Ebenen kaskadiert? Werden zum Beispiel Dialoge geschaffen?*

So gut wie gar nicht. Hier muss ich jedoch noch einmal ein Klammer aufmachen. Ich bin zuständig für die Kommunikation der Schweizer Niederlassung und kommuniziere schon in diese Einheit hinein, aber was die verschiedenen Divisionen inhaltsmässig machen entzieht sich meinem Wissen. Natürlich höre ich hier und da mal was die Anliegen sind oder welche Themen gerade im Fokus stehen. Auf diesen Ebenen haben sie zum Beispiel Mitarbeiterversammlungen, oder bei einem grösseren Standort in der Schweiz versammelt sich der Standortchef all drei Monate mit seinen Leuten und informiert und orientiert sie. Dies hat mit unserer Rolle als Landesorganisation aber relativ wenig zu tun. Wir wissen etwa was passiert, aber dies ist so ein wenig die Komplikation unserer Matrixstruktur. Die einzige Unterscheidung die wir machen ist Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte. Ich spreche mit den Konzern-Kanälen grundsätzlich alle an. Es gibt auch noch eine separate HR-Stelle auf Konzernebene (Schweiz), die auch eigene HR-Kommunikation betreibt. Diese geben beispielsweise das HR-Magazin heraus, welches an die Führungskräfte geht. Dies sind bei unserem Unternehmen (Schweiz) etwa 600 Leute. Ich bediene mich hin und an an deren Mailverteiler, damit ich direkt die Vorgesetzten anschreiben kann, um ihnen sagen zu

können, was wirklich wichtig ist, damit sie in ihrem Team die Information weitergeben können und wissen, was zu priorisieren ist. Beispielsweise, dass jeder auf einen Link geht oder ein PDF anschauen. Aber ansonsten, dass wir die verschiedenen Management Ebenen angehen würden, passiert nicht. Diese Unterteilung findet bei uns natürlich schon statt, findet aber in der Kommunikation keine Anwendung (beim Unternehmen Schweiz).

*Gibt es Kommunikations-Schulungskurse für Mitarbeiter?*

Nein. Das einzige, was wir anbieten, ist Medientraining für diese 4-5 Personen, die Interviews geben und vor der Kamera stehen könnten.

*Was sind die meistgenannten Anliegen und Erwartungen der Mitarbeiter?*

Dies kommt nicht bei mir zusammen. Was wir haben ist eine Kommentarfunktion im Intranet, welche jedoch relativ selten genutzt wird. Wir haben festgestellt, dass dies auch von Kultur zu Kultur variiert. In Deutschland zum Beispiel sind die Mitarbeiter viel mehr dazu geneigt, per Intranet zu interagieren. Dies äussert sich durch mehr Kommentare, bessere Nutzung des Wertungssystems «Thumbs-Up Thumbs-Down». Wobei der Deutsche in der Tendenz zu regerem Feedback neigt, ist der Schweizer eher zurückhaltender. Bei den Erwartungen ist es so, dass die Mitarbeiter zum Teil auf mich zukommen, da ich grosse Präsenz im Unternehmen (Schweiz) haben und mich die Leute kennen. Da kann es vorkommen, dass ich Fragen kriege über Geschäftstätigkeiten oder wie man in gewissen Magazinen etwas positionieren könnte. Es ist tatsächlich dann sehr face-to-face lastig.

*Ist die Kommentarfunktion im Intranet die primäre Sammelstelle für Feedback?*

Das wäre so gedacht, aber es wird herzlich selten genutzt.

*Welche Kommunikationskanäle sind eher veraltet?*

Was wirklich veraltet ist, aber wir immer noch machen, sind analoge schwarze Bretter. Darauf werden die wichtigeren Meldungen ausgestellt, welche per Fax oder Email die einzelnen Standorte erreichen. Dies ist v.a. für die Blue-Collars gedacht. Klammer auf, es gibt bei unserem Unternehmen (Schweiz) gar nicht so viele Blue-Collars, nur etwa 20% der Mitarbeiter. Diese haben keine eigene Email-Adresse und sind nicht regelmässig an einem Bildschirm, da ihr Arbeitsort primär die Fabrik ist. Diese Schwarzen Bretter gibt es lokal

durchaus noch, werden aber fast nur noch lokal genutzt. Beispielsweise werden lokale Unfallzahlen vom letzten Jahr präsentiert. Nationale News werden mit diesem Kanal nicht mehr verbreitet. Es gibt auch analoge Schwarze Bretter, welche jedoch nicht zentral gesteuert werden, sondern unter lokaler Hoheit der Marketing Communications Funktionäre. Dabei sende ich ihnen z.T. Mitteilungen mit dem Vermerk, dass sie diese gerne aufschalten können, falls sie die Informationen als relevant für ihren Standort einschätzen. Klammer auf. Das Unternehmen ist ja eine Fusion zweier Unternehmen. Ende 70er Anfang 80er Jahre hatte das eine Unternehmen 22'000 Mitarbeiter und eine Unternehmenszeitung mit einer Auflage von fast 30'000 Exemplaren. Die kam einmal im Monat heraus und hatte eine eigene Redaktion, also etwa 4-5 Leute. Dies war damals das primäre interne Kommunikationsmittel. 2001 wurde das Intranet eingeführt und wurde zugleich zum neuen primären internen Kommunikationskanal. Dies führte auch einen Frequenzwechsel der Mitarbeiterzeitschrift mit sich, diese kommt heute noch etwa viermal im Jahr heraus. Dieses hat heute auch gewissermassen andere Funktionen, wie zum Beispiel Image bilden und andere Informationen verbreiten.

*Was sind Kanäle der Zukunft in Ihrem Unternehmen?*

Als Idee auf Konzern Ebene (Schweiz) kam Social Media, sprich Facebook, zur Sprache. Es gibt ein Facebook für Konzerne, Yammer, welches ähnliche Funktionen wie Facebook hat. Dies ist eine externe Lösung, die man kaufen kann. Dies wurde zur Interaktions-Förderung eingeführt, hat sich aber völlig nicht durchgesetzt. Kaum jemand braucht es, wobei es vereinzelt kleine Gruppen gibt, die es verwenden. Dazu gehören zum Beispiel Entwicklungsgruppen für gewisse Produkte, mal in Indien, mal in den USA, mal Deutschland, mal in der Schweiz, wo sich einzelne Personen miteinander austauschen. Für die zentral gesteuerte Kommunikation hat dieser Kanal keine Applikation. Zweite Hintergrundidee war, dass wir weniger Emails versenden. Anstelle, dass wir Emails an 30 Leute senden, würden wir Gruppen bilden. Es gibt ein paar wenige, die dies umgestellt haben, aber der Email Verkehr ist nicht weniger geworden. Da dieses Programm nicht viel kostet, werden wir dies noch so belassen. Wir sind jedoch der Ansicht, dass das Intranet nach wie vor das sinnvollste ist, auch gegeben unserer Grösse von ca. 6000 Mitarbeite in der Schweiz, wobei dies nach dem Verkauf der genannten Division sicherlich weniger werden. Ob das Mitarbeitermagazin

auch nach diesem grösseren Wechsel weiter bestehen wird, steht in den Sternen. Dies ist letztendlich auch eine Budget-Frage. Das Mitarbeitermagazin ist explizit für die Niederlassung in der Schweiz, und nicht vom Konzern vorgegeben. Auch unsere Niederlassung in Deutschland hat zum Beispiel ein Mitarbeitermagazin, dieses ist jedoch eigenständig. Die grösseren Standorte, also die einzelnen Einheiten, haben zum Teil sogar selber noch ein eigenes Mitarbeitermagazin. Das Mitarbeitermagazin wird jedem Mitarbeiter nach Hause gesendet per Post, damit es auch sicher ankommt, sowie den ehemaligen Mitarbeitern auf Bedarfsbasis. Zusätzlich gibt es auch lokale Intranet-Auftritte. Auch hier, die grösseren 3-4 Standorte haben eine eigene Intranet-Seite, worin sie die lokalen News aufschalten. Dies passiert natürlich auf einer geringen Frequenz als auf nationaler Ebene.

*Werden die internen Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation segmentiert?*

Die einzige Segmentierung die stattfindet ist nach Job-Funktion, also z.B. Blue-Collars. Deswegen wird das Mitarbeitermagazin auch den Mitarbeitern nach Hause gesendet, worin die wichtigen Informationen aus dem Intranet noch einmal präsentiert werden. Dies soll gewährleisten, dass alle Mitarbeiter über die wichtigen Sachen im Unternehmen unterrichtet werden. Die digitalen Messageboards werden primär bei der Produktion eingesetzt, damit dort die wichtigeren News auf dem Bildschirm die Mitarbeiter erreichen. Dies inkludieren Informationen wie zum Beispiel, dass wir einen neuen Landeschef haben, oder wie sich die aktuelle Strategie des Unternehmens zusammensetzt. Dies ist per se die einzige Segmentierung in der internen Kommunikation. Die meisten Mitarbeiter gehen davon aus, dass ihr Chef ihnen die wichtigen Informationen mitteilt. Ich bin zum Teil ja auch unter den Leuten und stelle fest, dass die meisten Mitarbeiter in ihren Pausen verständlicherweise an ihrem Handy privat unterwegs sind und nicht im Intranet herumstöbern. Aber die vorherrschende Mentalität ist, dass der Chef dann schon mitteilt, wenn etwas Wichtiges passiert, und dann schauen wir dies mit ihm dann auch an.

*Wie ist der Bedarf nach Informationen?*

Da ich in der Kommunikation arbeite ist für mich natürlich subjektiv gesagt vieles wichtig. Aber objektiv gesehen, was ist schon wichtig? Falls wir zum Beispiel eine Success-Story haben, die noch gut tönt, kann dies verschiedene Relevanz haben für verschiedene Mitarbeiter, die in verschiedenen Dimensionen arbeiten. Für die meisten Mitarbeiter ist es

wichtig zu wissen, wie es geschäftlich läuft, also ob wir das Budget erreichen, was dies für Auswirkungen auf meinen Lohn und Arbeitsplatz haben kann, gibt es allfällige Auslagerungen nach zum Beispiel Osteuropa, dies sind die tendenziell die wichtigen Informationen. Grundsätzlich reicht es, Trickle-down-mässig durch den Vorgesetzten informieren.

*Sind Generationenunterschiede in Ihrem Unternehmen erkennbar und werden diese in der internen Kommunikation berücksichtigt?*

Intern überhaupt nicht. Wir haben zumindest die Option eingeführt, dass man die Postzustellung des Magazins abbestellen kann und einfach das PDF anschauen kann, dies ist jedoch die einzige Konzession. Alles andere ist mehrheitlich ein übergeordnetes HR-Thema, beispielsweise im Kontext vom Diversity-Marketing mit Social Media. Wir haben eher ein hohes Durchschnittsalter im Unternehmen, und da spielt die Segmentierung der Generationen in den Kommunikationsmassnahmen im Unternehmen keine Rolle. Es gibt Programme, die zum Teil auch kommunikativ begleitet werden, für Mitarbeiter, die gegen die Pensionierung zugehen. Dabei nehmen wir eine begleitende Funktion ein. Vom HR werden die verschiedenen Generationen mit ihren konkreten Bedürfnissen sicherlich anerkannt. Weiter gibt es sicherlich auch soziale Whats App Gruppen, in welchen geographisch-übergreifende Teams untereinander kommunizieren können.

*Welches sind die zukünftig grössten Änderungen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Die grosse Frage wie sich unser Unternehmen umstrukturieren wird beschäftigt uns natürlich auch in der internen Kommunikation.

*Wie beschäftigt Sie die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen? Was wird dazu den Mitarbeitern kommuniziert?*

Es ist immer ein wenig ein zweischneidiges Schwert. Das offizielle Narrativ vom Konzern ist, dass die Digitalisierung, mit beispielsweise Robotern, keine Arbeitsplätze wegfallen lässt. Dies ist jedoch nur in einer gesamtheitlichen Sicht der Fall. Weniger-qualifizierte Arbeitsplätze fallen in der Tendenz öfters Weg. Die betroffenen Mitarbeiter werden jahrelang darauf vorbereitet, dass diese Arbeitsplätze wegfallen würden. Diese Mitarbeiter haben sich

dann auch neu orientiert. Das weitere Narrativ unseres Konzerns ist deshalb auch dass wir in die Ausbildung investieren müssen, was auch stimmt. Natürlich können wir aber nicht alle Mitarbeiter zu Fachhochschul-Reife bringen. Dessen ist man sich aber auch bewusst. Es ist sicherlich besser, dass man gewisse Bereiche digitalisiert, als dass man sie nach zum Beispiel Bulgarien verschiebt. Diese Einsicht ist gemäss Feedback der Mitarbeitenden in der Schweiz sehr gross.

*Welches sind die grössten Chancen und Möglichkeiten in der internen Kommunikation in naher Zukunft?*

Wir werden ja wahrscheinlich ein wenig kleiner, fokussierter. Vielleicht gibt es dabei wieder ein bisschen mehr ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Hängt davon ab, wer jeweils der Chef ist und dies kommuniziert. Rein formal haben andere Landeschefs versucht, Mitarbeiter-TV oder YouTube einzuführen. Anstatt dass sie im Intranet Nachrichten eingegeben haben, haben sie einen Clip gemacht und die Informationen erzählt. Dies ist bei den Mitarbeitenden jedoch nicht besonders angekommen. Ich habe dies auch ein paar Mal versucht und den Landeschef zum Unternehmerjahr interviewt. Man konnte das Video anschauen oder das Transkript dazu lesen. Dabei konnten wir messen, wer das Video gestartet hat und wer das Transkript angeschaut hat. Das Verhältnis war 1:5, also nur einer aus fünf Mitarbeitern hat sich das Video überhaupt angeschaut. Die anderen vier haben es einfach kurz gelesen. Das Bedürfnis nach Video ist also nicht sonderlich hoch. Ein Katzenvideo ist wenigstens lustig, aber unser CEO redet halt einfach, das kann man auch lesen.

*Was sind die Schwierigkeiten und Risiken in der internen Kommunikation in naher Zukunft?  
Was wird Sie in nächster Zeit beschäftigen?*

Die Grundfrage, wie wir die Mitarbeiter erreichen, ist nach wie vor aktuell. Momentan funktioniert dies durch einen Mix zwischen Intranet, Mitarbeitermagazin und Mailings. Dabei geht man davon aus, dass man fast alle Mitarbeiter erreicht, alle erreicht man nie. Die Frage bleibt ob dieses Magazin zukunftssträftig ist. Bei einer Umfrage über die Nutzung dieses Mitarbeitermagazins vor etwa sieben Jahren mit drei repräsentativen Fokusgruppen, Blue-Collar, White-Collar, und Mitarbeiter, die viel unterwegs sind, habe ich eine Zufallsauswahl getroffen und mit Nachbefragung eine Response-Quote von ca 85% erzielt. Wir haben festgestellt, dass natürlich nicht alle dieses Magazin lesen, aber so gut wie jeder

packt es zu Hause aus und blättert es zumindest durch. Dabei gibt es solche die wirklich interessiert sind und viel lesen, andere die weniger lesen, aber es wird immerhin zur Kenntnis genommen und durchgeblättert. Ob dies heute noch so ist, ist dahingestellt. Ich wollte dies dieses Jahr wiederholen, momentan ist aber mehr im Fokus ob überhaupt noch das Budget für ein solches Kommunikationsmedium besteht. Braucht es dieses Magazin noch oder gibt es nicht doch vielleicht ein attraktiveres Medium wie Social Media, zum Beispiel wie Yammer, mit welchem die Mitarbeiter erreicht werden können. Was es weiter gibt ist ein CEO-Brief, welche an alle ca. 140'000 Mitarbeiter weltweit auf Englisch versendet wird. Ich würde behaupten, heutzutage, so gut wie niemand liest das mehr. Darin werden Standard-Themen aufgegriffen, dass das Unternehmen zum Beispiel vorangeht, Innovationsleader ist, etc. Im Kontrast: Das Unternehmen war vor ein paar Jahren beinahe finanziell am Ende. Der neue CEO hat das Ruder dann rumgerissen und mit wöchentlichen, selbst-geschriebenen, authentischen Briefen die Mitarbeiter versucht zu erreichen. Dabei hat er ehrlich auch neben den Stärken die Schwächen des Unternehmens hervorgehoben. Dies ist extrem gut angekommen bei den Mitarbeitern und hat ein Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen. Dies war ein gutes Beispiel für Krisenkommunikation. Ehrlich sein, authentisch sein, that's it. Bei den aktuellen CEO-Briefen weiss man auf Konzernstufe auch nicht wirklich wie die ankommen bei den Mitarbeitern.

*Indiziert dies nicht, dass das Lebensende dieses CEO-Briefes langsam erreicht ist?*

Dieses geskriptete Art von Kommunikation ist wahrscheinlich überflüssig. Der CEO will diesen Brief um das Gefühl zu haben, die Mitarbeiter weltweit anzusprechen. Dies wird jedoch auch nicht gemessen.

*5.2.2.10 Company J*

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Ja haben wir. Dies ist ein eigenes Papier, welches sich nach der strategischen Richtung des Konzerns richtet. Dieses Konzept ist anhand von vier Pfeilern aufgebaut. Zu diesen Pfeilern gehören unsere Wachstumsstrategie, der Bereich der Performance und Vereinfachung, die finanzielle Performance, und Vision und People.

*Also letztlich noch die Soft-Aspekte.*

Ganz genau.

*Dann richtet sich das strategische Kommunikationskonzept nach diesen vier Pfeilern aus?*

Ganz genau. Wenn Sie dies dann noch weiter hinunterbrechen und wonach sich die Kommunikation auch positioniert ist der digitale Bereich, der Innovationsbereich, und der Nachhaltigkeitsbereich.

*Ist dieses Konzept vor allem für die interne Kommunikation gedacht?*

Nein, vor allem für die externe Kommunikation.

*Wie ist die interne und externe Kommunikation bei Ihnen strukturiert?*

Wir teilen uns innerhalb der Corporate Communication. Ich mache dabei interne Kommunikation und meine Kollegin externe Kommunikation. Nennenswert ist, dass wir eine Matrix-Organisation haben. Wir sind ein relativ kleines Team, etwa sechs Leute, alle im gleichen Büro, und wir treffen uns einmal pro Woche für ein Team-Austausch. Dann gibt es noch ein separates Meeting, in welchem wir uns auf strategischer Ebene, meine Kollegin und ich, einmal pro Woche austauschen.

*Wie werden die kommunikativen Pflichten auf die verschiedenen Führungsebenen hinuntergebrochen oder kaskadiert?*

Sie müssen sich das so vorstellen, dass wir relativ komplex aufgebaut sind. Wir haben alleine in der Schweiz 55 Standorte und die Leute haben verschiedene Ausbildungen und arbeiten auch in einer grossen Bandbreite an verschiedensten Funktionen und Jobs. Die Leute sind auch unterschiedlich digital-reif. Uns stellen sich dann Generationen-Herausforderungen, Sprach-Herausforderungen, etc. Sie merken also die verschiedenen Mitarbeiter sind sehr verschieden. Aus diesem Grund funktioniert es auch nicht, wenn wir nur eine Strategie verfolgen würden, das geht nicht. Das heisst für uns, dass die Kommunikation via Linie sehr wichtig ist, sprich über Vorgesetzte kommunizieren. Dabei stellen wir ihnen Toolboxes zur Verfügung, welche sie dann mit ihrem Team anschauen können. Das heisst konkret, die strategischen und wichtigen Sachen kommuniziert man via diese Linien. Dies ist alles was so via Management kommt, dies ist die typische CEO-Kommunikation. Oft gibt es auch kulturelle Hindernisse, da lohnt sich dann die Institutionalisierung der Kommunikation. Dies

sind genau die Momente in denen wir versuchen, den Mitarbeitern das erste Wort zu geben. Dies wiederum versucht man möglichst digital zu machen, wir haben ein eigenes Social Media App. Mit diesem sprechen wir die Mitarbeiter direkt an. Wir haben natürlich mehrere Kanäle, mit denen wir die Mitarbeiter ansprechen. Der wichtigste Kanal, mit dem wir unsere Mitarbeiter erreichen, ist die Social Media App, welche man auf dem Smart Phone installieren kann. Dafür muss man auch nicht speziell ein Management-Profil bei sich installieren, mit welchem das Telefon dann z.B. beobachtet wird, sondern das ist ein App, das jeder für sich installieren kann und sich mit seinem Mitarbeiter-Login einloggen kann. Sie können sich diese Plattform gewissermassen wie Facebook vorstellen, jeder kann Sachen posten, kommentieren, jeder kann Kampagnen anschauen und bekommt News. Es ist wirklich ein sehr demokratisches Tool. Für die Leute, die diese digitale Reife noch nicht erreicht haben oder nicht erreichen wollen, haben wir weiterhin unsere Bildschirme, die an den Standorten hängen, sowie zusätzlich Anschlagbretter, und zusätzlich das Intranet. Wobei dabei wieder das Problem ist, dass nicht jeder Zugang zu einem Computer hat, beispielsweise Leute in der Produktion. Deswegen müssen wir schauen, dass wir mit verschiedenen Kanälen arbeiten.

*Dieses Mitarbeiter-App ist losgelöst vom Intranet?*

Ja, das ist losgelöst vom Intranet.

*Kann man eine Tendenz erkennen, welche Art von Mitarbeiter dieses App herunterlädt und benützt?*

Im Moment haben etwa 65% aller Mitarbeitenden das Mitarbeiter-App installiert. An den anderen 35% arbeiten wir. Hier ist es aber schwierig, weil diese kein Geschäftstelefon haben, also nur ein Privattelefon. Da gibt es dann natürlich ältere Generationen, die nicht unbedingt eine Geschäftsapplikation auf ihrem Privattelefon installieren wollen.

*Kann man hier eine Tendenz feststellen, dass dies eher ältere Generationen betrifft?*

Ja richtig. Genau.

*Vielleicht sind diese sich auch einfach mehr gewöhnt noch klassisch ans Anschlagbrett zu gehen bei Informationsbedarf?*

Das kann natürlich auch der Fall sein. Ein anderer Punkt, den ich beobachten kann, ist das bei Führungskräften, die dieses App als Führungsinstrument brauchen, bei denen funktioniert es auch eher so, dass deren direkten Unterstellten es entsprechend auch brauchen. Wenn ein Vorgesetzter es bereits schon nicht gut findet und nicht braucht, dann werden dies auch seine Mitarbeiter nicht brauchen.

*Wird dieses App auch interaktiv genutzt?*

Ich würde sagen, etwa ein Drittel von jenen, welche das App heruntergeladen haben, aktiv beitragen. Die restlichen zwei Drittel sind lediglich am Konsumieren.

*Gibt es kommunikative Schulungen oder Training für Führungskräfte?*

Schulungen gibt es, aber themenbezogen und nicht methodenbezogen. Klar, wir haben eine interne Abteilung, welche Personalentwicklung machen, und diese bieten Leadership-, Kommunikation-, Präsentationstechnik Kurse an. Dies macht nicht die Kommunikation bei uns. Wir sind wirklich mehr thematisch am Toolboxen zusammen- und zur Verfügung stellen. Wir haben ein zusätzliches Tool, welches wir unserer Geschäftsleitung zur Verfügung gestellt haben, und zwar ein monatliches Webinar. Dieses findet nur mit Führungskräften statt. Das heisst innerhalb dieses Webinars bekommen sie diese Toolboxen präsentiert, welche sie im Anschluss auch weitergeben müssen.

*Gibt es auch Kommunikationstools, mit denen Sie alle Mitarbeiter gleichzeitig ansprechen?*

Ja. Wenn es Einzel-News sind, zum Beispiel eine Kampagne zu einem Thema, beispielsweise Bio-Diversität, oder eine Sicherheitskampagne, dann machen wir dies auch über das Social Media Tool. Darin gibt es eine Kampagnen-Funktion, die an alle Mitarbeiter gleichzeitig geht, unabhängig vom hierarchischen Level.

*Bei diesem Mitarbeiter-App, kann der Mitarbeiter selbst proaktiv filtern was er sehen will und worüber er informiert werden will, oder wird dies von der übergeordneten Kommunikation-Sendenden Stufe gemacht?*

Dafür sind wir in Zusammenarbeit mit den internen Ansprechpartner. Je nachdem, wer dieses Thema kennt. Beispielsweise wenn es jemand ist, der über Nachhaltigkeit berichtet, dann

wird er entscheiden, an wen er seine Informationen sendet. Also zum Beispiel ob es an die ganze Organisation gesendet werden soll oder an gewisse Gruppen.

*Kann der Mitarbeiter auf der anderen Seite selbst diktieren, welche Feeds er abonnieren will?*

Dies ist eine sehr spannende Frage. Vom Konzern aus gibt es ein anderes Social Media Tool. Dies basiert genau auf der von Ihnen genannten Prämisse, dass man für gewisse Communities subscriben kann. Wir haben uns dagegen entschieden. Bei uns entscheiden wir, wer welche Information bekommen soll. Die meisten Themen werden jedoch offen kommuniziert. Das heisst, die werden in Gesamt-Foren gepostet, wo jedermann diese Informationen anschauen kann. Die meisten Themen sind offen und nicht in einer geschlossenen Kampagne.

*Gibt es kommunikative Tendenzen in den Wünschen und Anliegen Ihrer Mitarbeiter?*

Erstaunlicherweise fühlen sich die Leute dann extrem wenig informiert, wenn etwas nicht gut läuft. Wenn alles gut läuft, fühlen sich die Leute immer sehr gut informiert. Ich glaube nicht, dass dies mit der Frequenz der Kommunikation zu tun hat, also wie oft wir kommunizieren, sondern ich glaube, dass dies eher mit dem persönlichen Empfinden und der gewissen Situation eines Unternehmens zu tun hat. Ich habe es noch nie gehört, dass jemand sagen würde, dass wir zu viel informieren. Wenn etwas nicht gut läuft, dann finden die Leute tendenziell, dass wir zu wenig informieren.

*Möglicherweise steigt dann auch der Informationsbedarf in solchen Fällen?*

Richtig. Und ich glaube auch wenn es nicht so gut läuft haben die Leute auch einfach einen anderen Anspruch oder haben das Gefühl, sie würden es verdienen, mehr informiert zu werden. Ich denke auch was sehr viele nicht sehen ist, dass es in komplizierten Zeiten sehr lange keine News gibt, welche man berichten kann. Das ist zum Teil das Problem. Aber dann ist es umso wichtiger, dass man klar macht, dass man im Moment noch nichts zu berichten hat. Man kann nicht einfach wenn man keine News hat, nichts kommunizieren. In solchen Fällen muss man dann auch einfach die Erwartungshaltungen ein wenig tiefer behalten und kommunizieren, dass es noch nichts gibt, was man sagen kann.

*Gibt es interne Kommunikationskanäle, welche Sie als nicht mehr zeitgemäss ansehen und/oder revidieren wollen?*

Da haben wir schon einiges gemacht. Wir hatten ein gedrucktes Mitarbeitermagazin, welches wir abgeschafft haben, da sind wir jetzt ganz digital. Wo wir auch am Revidieren sind ist bei den Bildschirmen, die in den Werken hängen. Dort ist das Problem, dass sie nicht zentral verbunden sind, z.B. ans Internet, also muss jeder selber die Bildschirme mit Daten speisen. Da sind wir auch am Schauen, dass wir es verbessern können. Weiter hoffen wir, dass wir bald auch die Anschlagbretter digitalisieren können. Dabei sollen sie zentral bewirtschaftet werden können und schneller gemacht werden.

*Gibt es interne Kommunikationskanäle, die in Ihrem Unternehmen grosses Potenzial haben und neuen Wert verschaffen können in naher Zukunft?*

Wenn wir natürlich in einer idealen Welt leben würden, dann würde ich es begrüßen, dass wir möglichst viele Kanäle integrieren könnten im Sinne eines integrierten Systems. Zum Beispiel, dass wir unser Social Media System, unser Intranet, unsere ganzen Kollaboration Dokumente, etc. zusammen auf einer gemeinsamen Plattform wären. Aber: wie es halt normalerweise ist für ein Unternehmen, das zu einem grösseren Unternehmen gehört, sind wir natürlich auch zum Teil an das System gebunden, das uns zur Verfügung gestellt wird. Dabei eine Anbindung an unsere selbst-bestimmten Systeme zu finden, dies gestaltet sich natürlich ein wenig schwierig und macht unsere Welt ein wenig komplexer, aber mit dem können wir leben. Ich kann Ihnen aber nichts aufzählen, was für uns in naher Zukunft bahnbrechend wäre. Ich glaube diese Zeit ist inzwischen vorbei. Da haben wir in den letzten fünf bis sechs Jahre unsere Hausaufgaben gemacht.

*Das heisst, man kann und soll die bestehenden Kommunikationssysteme jetzt auch mal so nutzen und die Früchte ernten?*

Genau. Und vor allem auch einmal die Mitarbeiter auf einen Stand bringen, so dass sie auch mitkommen können, und dass man sie nicht immer mit neuen Technologien überfordert und ihnen mal eine Chance gibt, überhaupt sich mit dem Bestehenden zu akklimatisieren und schlussendlich wohl zu fühlen.

*Welche internen Anspruchsgruppen werden in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

Einerseits müssen wir uns überlegen, wer welche Technologien bei sich hat und wie wir diese Person erreichen. Es gibt zum Beispiel ganz kleine Standorte, wo sie auch aus Kostengründen nicht sämtliche Technologien bereitstellen. Dies ist eine Art der Segmentierung. Die andere Segmentierung, die wir machen, ist nach Sprachen. Eine weitere ist nach Management-Level. Das ist es schon.

*Werden die Generationen, also verschiedenen Altersgruppen, in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen berücksichtigt?*

Nein. Ausser vielleicht, dass wir so altgebackene Kommunikationsformen noch nicht losgeworden sind, ausser jetzt das Mitarbeitermagazin, aber es gibt nach wie vor z.B. Anschlagbretter. Auch Lohnausweise werden nach wie vor heimgesendet in gedruckter Form. Da glaube ich schon, dass dies ein Generationenthema ist.

*Gibt es Potenzial und/oder Risiken, falls man Generationen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen berücksichtigt und/oder segmentiert?*

Nein, ich denke unser Approach ist vor allem, dass wir gewisse Generationen nicht vergessen. Ich glaube nicht, dass wir speziell etwas customizen würden für Generationen. Ich denke wir sind in diesem Zusammenhang schon zu sehr im Detail. Das tönt jetzt fast so als würden wir ein „problemlos-orientierter“ Ansatz hätten. Also das wir sehen würden, dass eine Generation ein gewisses Problem hat und wir dann auf dieses spezifische Problem nicht eingehen würden. Ich glaube dies ist nicht unsere Baustelle im Moment. Die Baustelle in unserer Industrie ist hingegen eher die Geschlechterfrage. Dies ist eher ein Problem, welches wir versuchen zu lösen, indem wir zum Beispiel Kommunikation darauf auslegen, dass sich Frauen besonders angesprochen fühlen. Generationen überlegen wir uns weniger. Ich glaube es macht für andere Unternehmen mehr Sinn, denn da hat man wahrscheinlich alles andere, was schon viel homogener ist, und wo die Generationenfrage sicher eines der grossen Probleme ist, wobei anhand von dem sich dann entschieden, wie die man die Kommunikation aufbauen soll. Ich denke einfach, dass wir grössere Probleme an anderen Orten haben. Auf der einen Seite, ein grosses Problem, das wir haben, ist dass wir sehr Männer lastig sind. Ein

weiteres, dass die Ausbildung der Leute bei uns unheimlich divers ist. Das sind Akademiker, das sind Fahrer, das sind Leute, die im Steinbruch arbeiten, und dabei einen Kommunikationskanal und einen Kommunikationsapproach zu finden, der für alle stimmt, ist schon schwierig. Das Generationenproblem ist dann wie eines der kleinsten Probleme, welches wir haben.

*Also wäre es mehr ein Luxus, wenn man sich mit dem auch noch auseinandersetzen könnte?*

Richtig, das wäre ein Luxus.

*Gibt es in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen in der nahen Zukunft Themen, die sie beschäftigen werden?*

Ich denke, wenn wir das Thema Digitalisierung noch ein wenig weiterspinnen, was wir ja schon machen, dann sehen wir, dass in der Zukunft uns zum Beispiel das Thema Artificial Intelligence beschäftigen könnte. Dies inkludiert Fragen wie „Was machen wir mit all diesen Daten, die wir haben“ und „Wie können wir diese den Mitarbeitern möglichst einfach zur Verfügung stellen, dass diese auch schnell an Informationen herankommen“. Im Moment sind Informationen noch zu sehr an Personen gebunden, das heisst jeder der ein Netzwerk hat weiss intern auch ganz genau wo er anrufen muss, wohin er gehen muss. In Zukunft die gesamte Information zu digitalisieren ist bestimmt einer der Punkte, der in der Zukunft sehr wichtig werden wird.

*Noch eine weitere Frage zur Kommunikation in der horizontalen Organisationsstruktur: Arbeitet Ihr mit Ambassadors, beziehungsweise wie wird das Feedback bei Ihnen gesammelt und neue entsprechende Lösungen erarbeitet?*

Ich denke da gibt es drei Ebenen aus meiner Sicht: Die eine Ebene ist sicherlich der HR-Ansprechpartner. Diese sind in regem Austausch und sammeln Informationen, welche sie auch an uns weitergeben. Ich würde sagen in der internen Kommunikation ist das HR unser Haupt-Ansprechpartner. Die meisten Themen, die wir am Kommunizieren sind, kommen aus dem HR. Das zweite ist unsere Arbeitsnehmersvertretung. Jede Region hat einen designierten Arbeitsnehmersvertreter, welcher Informationen sammelt und im Austausch mit uns diese auch uns übermittelt. Als drittes werden bei der Einführung von Technologien

Ansprechpartner definiert, welche in den verschiedenen Regionen als Knowhow Träger als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

#### *5.2.2.11 Company K*

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Die Frage ist, was ist strategisch und was ist nicht strategisch. Das wichtigste im Unternehmen ist eigentlich die Strategie des Unternehmens. Die Kommunikation hat die Aufgabe, die Strategie eines Unternehmens für die Mitarbeiter so darzustellen, dass sie umgesetzt werden kann. Deswegen muss die Kommunikation der Strategie des Unternehmens folgen, ansonsten macht die Kommunikation in einem Unternehmen keinen Sinn. Sie dient also dem Unternehmenszweck. Bei der strategischen Kommunikation ist es so eine Frage. Zuerst ist die Unternehmenskommunikation, und dann ist Kommunikation direkt angehängt. International gibt es Corporate Communications, und dann jeweils in jedem Land Directors Communication, wie ich es beispielsweise in der Schweiz bin. Was bei uns noch speziell ist, ist das Marketing und Kommunikation zusammen ist, also in einer MarCom Funktion. Es gibt ein MarCom Chef, aber ich habe noch wie eine direkte Linie zum CEO. Es ist administrativ jedoch im Gleichen. Dies ist bei vielen anderen Unternehmen ja getrennt.

*Wird interne und externe Kommunikation zusammengenommen oder getrennt gehandhabt?*

Bei der Corporate Communication in der Gruppe hast du interne und externe Kommunikation in einem Team. Aber übergeordnet von diesem Team, sprich ein Team in einem Team, ist das MarCom Team. Also du hast das MarCom Team und in diesem Team das Kommunikationsteam. Und im Kommunikationsteam hast du interne und externe Kommunikation. Das sind separate Leute, jemand der für interne Kommunikation zuständig ist, jemand der für externe Kommunikation, also Media Relations, zuständig ist, du hast Internal Communications, sowie Change Communications. Die sind alle im gleichen Team. MarCom ist dann ein separates Team. Quasi Marketing-Leute.

*Also wird untereinander sich gut abgesprochen aber intern und extern sind getrennt?*

Intern und extern wird auseinandergehalten ja. Wir haben dann auch noch Thought Leadership. Das ist so unser neues Modewort. Wenn man an den Arbeitsmarkt denkt, soll

einem quasi unser spezifisches Unternehmen in den Sinn kommen. Also dass man quasi in einem Themenbereich der Leader ist. Wir machen in diesem Kontext auch viele nationale und internationale Studien, beispielsweise den Fachkräftemangel-Index in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich. Dieses Thought Leadership kann man wiederum nur extern machen, wenn die Mitarbeiter intern auch wissen von was du redest. Dies ist dann die Challenge. Du hast in unserem Unternehmen Leute, die Ihre KPIs haben und verkaufen und intern hast du diese Studie, wo du quasi diesen Mitarbeitern zeigen musst, dass wenn sie dieses Wissen aneignen, können sie damit auch raus extern und neue Kunden generieren. Der Vorteil von einer integrierten Marketingkommunikation ist, dass du näher am Markt bist und für das Unternehmen wie wertvoller.

*Um dies noch in Kontext zu setzen, bei der strategischen Kommunikation werden die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation als künstlich angesehen. Was intern kommuniziert wird, kann ebenso gut nach aussen dringen, wobei auch externe Kommunikation internen Einfluss haben kann.*

Es ist auch bei mir in Person interne und extern angesiedelt. Ich mache auch beides. Und alles was extern geht wird zuerst intern kommuniziert. Weiter ist klar, dass alles was man intern kommuniziert geht auch sehr schnell nach aussen. Man muss sich bewusst sein, dass man dies nicht trennen kann. Auf jeden Fall. Aber das hat aus meiner Sicht nichts mit strategischer Kommunikation zu tun. Wenn du vom Kommunikationsaufbau sprichst, dann ist dies von Land zu Land unterschiedlich und nach den Ressourcen. Idealerweise getrennt, aber du hast nicht immer genügend Ressourcen um dies zu trennen. Bei mir, auch wenn es in Person bin, das sind total unterschiedliche Sachen die wir machen. Das eine ist intern ein Video aufbereiten, wobei unser CEO zu den Mitarbeitern spricht und die Strategie erklärt, und das andere ist für externe Medienmitteilungen oder für ein Video. Das ist völlig etwas anderes. Das sind schon andere Publika und Inhalte. Die Aufgabe ist unterschiedlich. Aber wir sind halt nicht so gross, dass wir eine eigene Abteilung haben, die nur interne Kommunikation macht.

*Werden die Führungskräfte geschult in interner Kommunikation?*

Wir haben sehr viele Trainings, aber in der Kommunikation selber nicht. Man nimmt an, dass sie das können. Wir haben natürlich Leadership Kurse, bei denen Leadership Principals etc.

gelehrt werden. Weiter haben wir Kommunikationsprozesse, welche wir kommunizieren. Weiter gibt es Change-Management Prinzipien die wir kommunizieren, auch so Diversity-Sachen, die sind jedoch nicht obligatorisch. Wenn du interne Kommunikation schulst, musst du ganz klar wissen was das Ziel davon ist, was willst du erreichen damit. Und dies muss natürlich von oben kommen. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang dann auch stellt, ist ob wir die Informationen direkt an die Mitarbeiter kommunizieren wollen oder via Führungskräfte, wobei du dann immer einen Streuverlust hast. Wir machen natürlich beides. Vieles direkt, weil du da zumindest weisst, dass dies ankommt, und zum Teil über Führungskräfte, aber dies kommt dann wiederum nur selektiv an. Zum Teil ist vieles auch durch Zeitmangel bedingt. Es werden aber nicht alle geschult in Kommunikation.

*Was sind die kommunikativen Anliegen der Mitarbeiter?*

Wir machen jedes Jahr eine Umfrage bei den Mitarbeitern wie gut sie sich informiert fühlen. Meistens ist das Resultat das so 75% sich ziemlich gut informiert fühlen. Dieses Jahr sind die Informationen über die Strategie des Unternehmens gestiegen. Wir haben uns Mühe gegeben, dass wir jeden Monat etwas machen, entweder ein Video oder auch Webcasts, wo wir die Zahlen kommunizieren. Wir haben mindestens jedes Quartal die Strategie wiederholt, erklärt um was es geht, wieso, etc. damit diese auch gelebt wird. Dadurch ist das Verständnis über die Strategie vom Unternehmen jetzt gestiegen. Ich habe aber keinen kommunikativen Trend entdeckt, der jetzt völlig neu wäre. Nur normale Erwartungshaltungen, die glaube ich schon immer bestehen, wie der tägliche Bedarf an Informationen, die nötig für die Arbeit sind. Hier sagen die meisten, dass sie die nötigen Informationen haben. Die meisten sehen ihre direkte Führungskraft als wichtigste Quelle für Informationen. Das sind sich viele Führungskräfte jedoch nicht bewusst. Dies kristalliert sich ganz klar bei unseren Umfragen heraus. Wo wir momentan Mühe haben ist im Information Management, also wo ich die Informationen finden kann. Wir führen jetzt ein neues Intranet ein und hoffen, dass dies dann besser wird. Aber es ist zum Teil schon schwierig. Das Intranet ist unter verschiedene Departemente geordnet, wo die Informationen aufgeschaltet werden, und je nach dem werden diese gefunden oder auch nicht. Spesen zum Beispiel können unter HR oder Finanzen gelistet werden, und je nach Sucheingabe werden diese Informationen entsprechend gefunden oder nicht. Idealerweise werden sie unter beiden abgespeichert. Dadurch, dass wir sehr dezentral

aufgestellt sind, in der Schweiz alleine über 50 Standorte, wobei nicht alle Personen schön an einem Ort sind. Man kann sie entsprechend auch nicht einfach alle „zusammenrufen“. Wir sind darauf angewiesen, dass sie diese Videos schauen. Ein zweimal im Jahr sieht man sie schon, aber nicht viel mehr, und dann kann man sie auch nicht „vollmüllen“. Da gibt es dann auch noch andere Themen, die geschäftlich wichtig sind. Man muss die Relevanz der Kommunikation zeigen, damit sie es auch mindestens konsumieren.

*Führungskräfte sind also primäre Ansprechpersonen für die Mitarbeiter, wissen aber oft nicht, dass dem so ist. Wie kann man dies verbessern?*

Einmal pro Woche kommt eine interne Kommunikation heraus, wo man alle Informationen der ganzen Firma sammelt, zweisprachig in Deutsch und Französisch. Es wird immer einmal in der Woche ein Newsletter versendet, was ziemlich viel Aufwand ist. Weiter haben wir ja die Videos, wo wir als Direktive geben, dass diese im Team geschaut und besprochen werden sollen. Aber wer kontrolliert das? Das sind kleine Agenturen, das prüft man natürlich nicht. Was man auch in den Umfragen sieht ist, dass die interne Kommunikation, welche an alle direkt gerichtet ist, ist allen sehr wichtig ist und von allen gerne gelesen wird. Dies ist der Newsletter. Dies passiert in der Schweiz zumindest, wobei dies etwa 600 Mitarbeiter betrifft. Dabei rede ich nicht vom HQ.

*Gibt es Kanäle in Ihrem Unternehmen die Sie als veraltet oder überholt bezeichnen würden?*

Nein. Es kann nicht genügend Informationskanäle geben. Wir haben natürlich das Intranet, das wir aktualisieren. Wir bedienen uns dabei an einer Plattform, die sehr integrativ ist und viele Schnittstellen hat. Man kann sich beispielsweise die Emails anzeigen lassen oder mit seinen wichtigsten Leuten einen Chat aufziehen, mit Microsoft Teams oder Sharepoints arbeiten, man kann den Desktop selber zusammenstellen, die Notifikationen abonnieren die man will, also ganz mit dem Fokus auf ein individualisierbares Angebot. Dabei soll der Email Verkehr vermindert werden. Mehr soll über Chats gehen oder bilateral geklärt werden, ohne dass die Mail-Boxen der Mitarbeiter „vollgemüllt“ werden. Das ist das Ziel. Ob dies dann so gelebt wird ist die Challenge, die wir haben.

*Dann ist das Ziel, das Intranet auch als Dialog-Plattform zu nutzen?*

Ja. Viele Sachen werden heutzutage schneller per Chat gelöst, ohne dass man dafür einen Email-Verkehr starten muss.

*Ist diese Form von Intranet also die Zukunft der internen Kommunikation Ihres Unternehmens?*

Ja. Es gibt ja ständig neue Tools und Programme, welche auch eingeführt werden. Um sich da quasi zurechtzufinden, kann sich jeder Mitarbeiter dies so zusammenstellen wie er will, je nach seinen Ansprüchen. Das neue Intranet ist kollaborativer und effizienter. Dies ist aber schwierig, dies so zu implementieren und kann auch Verwirrung stiften.

*Gibt es neben dem Intranet noch andere zukunftsfähige interne Kommunikationskanäle?*

Das Intranet wird auch als App verfügbar sein. Die erwähnten Videos sind auf einem Web-Conference-Tool. Wir haben Webcasts gemacht, heutzutage nur noch aufgenommen aus Kapazitätsgründen. Wenn du Webcasts machst und so viele Agenturen hast, dann haben wir gemerkt bei gewissen Agenturen mit 20-30 Mitarbeiter haben es nur die ersten 4 Personen gesehen und die anderen nicht. Das heißt die Leitung wird aufgebraucht von den ersten, die sich einloggen und dann hat es keine Kapazität mehr. Viele Technologien, wie zum Beispiel Skype, sind limitiert. Wenn du Skype-Konferenzen machst mit mehr als 50 Personen bricht das System zusammen. Also obwohl die Technologie zwar alles kann, ist sie nicht vollständig zuverlässig. Wenn du dezentral so viele Sachen machen willst und so viele Leute erreichen willst musst du sehr viel Kapazität haben und investieren in die IT damit man solche Sachen machen kann. Wir haben zwar die Tools, aber zum Teil ist einfach die IT Leistung noch nicht vorhanden. Dieses Problem ist aber nicht auf uns beschränkt, sondern erstreckt sich über viele andere Firmen. Unsere Webinars beschränken sich jetzt einfach auf das Anzeigen der Folien und den Ton.

*Findet in Ihrem Unternehmen eine Segmentierung in der internen Kommunikation statt nebst der geographischen Segmentierung?*

Es gibt Segmentierungen. Zum Beispiel nach Sprache oder nach Funktion. Es gibt dabei zum einen Branch Managers, die Leiter der Agenturen, Mitarbeiter der Agenturen, oder auch Consultants. Dabei unterscheiden wir ob etwas an den Branch Manager geht oder an alle. 95% unserer zentralen Informationen gehen aber an alle. Es gibt zum Beispiel auch Leaders

Conferences oder solche Sachen wo alle Branch Managers eingeladen werden um die Strategie ein bisschen besser kennenzulernen. Dies wird jedoch auf Video aufgenommen und den Mitarbeitern ebenfalls zur Verfügung gestellt, damit sie auch etwas davon haben. Auch weil wir nicht davon ausgehen können, dass ein Branch Manager das Gelernte eins zu eins so weitergeben wird. Der wird natürlich zwei drei Sachen weitergeben und zeigen. Es ist eine unserer Aufgaben in der zentralen Kommunikation Informationen, die nur an die Branch Managern gehen, auch mindestens happen wise an die Mitarbeiter weitergegeben wird, damit diese auf ihre Chefs zugehen können und für sie interessante Dinge weiter erklärt bekommen können. Es ist alles auf dem Intranet verfügbar, aber zum Teil musst du es den Mitarbeitern auch proaktiv senden damit diese es anschauen. Dabei sind wir uns bewusst, dass für die Mitarbeiter gewisse Sachen im Daily Business wichtiger sind als die von uns zur Verfügung gestellten Informationen. Gewisse Sachen werden auch in Leadership Teams besprochen, die aus etwa acht Personen bestehen. Dabei werden dann gewisse Entscheidungen den anderen hinuntergegeben und implementiert. Wenn man in so einer dezentralen Struktur jedoch will, dass eine Information wirklich durchkommt, kommt man nicht um direkte Kommunikation mit Mitteilung an alle herum. Es gibt ja auch die Option für einen CEO-Letter, also einen Brief an alle, es gibt die CEO-Voice, wo der CEO mit jemandem spricht, es gibt on-the-road Videos, dabei gehen wir vor Ort filmen und berichten und senden dies dann an alle, dann gibt es die Webcasts, worin wir jedes Quartal die Zahlen und strategisch wichtigen Themen kommunizieren, dann gibt es das Intranet, einen wöchentlichen Newsletter per Email, alles immer in mindestens zwei Sprachen, jedes Abteil hat entsprechende Team-Sitzungen, gewisse Brands haben monatliche Skype-Sitzungen, wo sie die eigenen Zahlen separat kommunizieren, es gibt also sehr viel verschiedene Kanäle. Man kann dabei nicht sagen, das eine ist wichtiger als das andere, es braucht gewissermassen alles, das Kleine, das Grosse, und irgendwann braucht man ja auch noch Zeit um zu arbeiten, man kann nicht nur kommunizieren.

*Es wird also versucht, mit Videos an die Emotionen zu appellieren und dies visuell herüberzubringen?*

Wir haben jemanden der filmt und die Videos schneidet, sowie einen eigenen Grafiker, wobei wir immer mehr auch extern geben, dies hilft auch. Es gibt zu diesen „Rich-Media“ wie zum

Beispiel Live-Webcasts jedoch leider nicht sonderlich viele Fragen, das ist schade. Was wir jetzt auch neu einführen ist, dass man die Videos im Intranet auch kann kommentieren, Fragen stellen, etc. Dabei will man interaktiver werden und es nicht bei der one-way Kommunikation belassen. Die Mitarbeiter sollen wissen, dass es ein einheitlicher Kanal gibt, also das Intranet, wo man sich austauschen kann.

*Wird in Ihrem Unternehmen nach Generationen segmentiert?*

Wir segmentieren nicht bewusst nach Generationen. Wir haben aber gewisse Programme, welche nur für gewisse Personen gedacht sind. Wir haben beispielsweise Förderungsprogramme für unter 30-Jährige, sogenannte International Future Leaders Programme, eine Führungskraft kann sich da anmelden, wobei zwei bis drei pro Jahr nominiert werden, die dann an internationale Konferenzen mit allen anderen Nominierten aus anderen Ländern können. Dabei kriegst du ein Projekt von der Geschäftsleitung, welches du dann umsetzen kannst mit deinen Mitarbeitern. Ziel ist dabei wirklich auf der Implementierung der dabei vorgeschlagenen Lösungen, die innerhalb dieser internationalen Projektgruppe gefunden werden. Weiter haben wir einen Ü25 Club für diejenigen, die länger als 25 Jahre beim Unternehmen sind. Ansonsten machen wir keine Unterschiede beim Alter. Fokus im Moment ist auf up- und reskilling, wobei wir unseren Mitarbeiter die Chance geben, sich kontinuierlich weiter- und umzubilden. Unser Unternehmen ist in ständigem Prozess der Umgestaltung und dafür wollen wir auch unsere Mitarbeiter qualifizieren. Wenn du anfängst zu arbeiten mögen deine Skills A, B, C und D sein, du kannst aber sicher sein, dass sich dies im Laufe der Zeit immer wieder ändern wird und ändern muss. Dafür müssen sich die Mitarbeiter mit der Firma um transformieren, die neuen Tools lernen, Weiterbildungen machen, etc. Die Firma ihrerseits muss das fördern, und zwar nicht einfach so einmal pro Jahr wieder einmal eine Weiterbildung, sondern strategisch. Dabei stehen die Fragen „Wo will der Mitarbeiter hin“, „Wo will die Firma hin“, „Wie kann man diese Ziele in Einklang bringen“, „Welche Weiterbildungen sind entsprechend wichtig“ etc. im Fokus.

*Gibt es Generationen-Management-Ansätze auf Agentur-Ebene, also beispielsweise in Teams?*

Dies ist noch schwierig. Wir haben uns ein paar Mal überlegt, wie wir die Austausche zwischen Jung und Alt besser gestalten können, aber ehrlich gesagt ist dies meist

Einstellungssache und hat nichts mit Jung und Alt zu tun. Es kann ein junges Teammitglied genauso unflexibel sein, wie jemand der über 50 oder 60 Jahre alt ist, wobei diese auch nicht zwingend unflexibel sein müssen. Handkehrum können sich erfahrenere Mitarbeiter genauso viel für ein Tool interessieren und es handhaben wie ein junger Mitarbeiter, gegeben dass der junge Mitarbeiter sich überhaupt für das Tool interessiert. Die Neugierde ist fast wichtiger, dass du lernen willst und bereit bist, neue Sachen zu machen. Dies muss ein Leben lang geschehen, da kann man nicht einfach ab einem gewissen Alter aufhören damit. Kommunikationswege haben sich geändert und die älteren Generationen sind sich andere Sachen gewöhnt als die Jungen. Die Älteren telefonieren viel mehr, wobei die jüngeren Generationen in der Tendenz lieber schreiben, anstelle zu telefonieren. Aber zum Teil kann auch der schriftliche Verkehr effizienter sein als mündlicher, wo man dann auch mal schnell abschweifen kann. Es gibt also immer dafür und dawider. Was die Einstellung anbelangt würde ich sehr vorsichtig sein, vieles ist einfach Persönlichkeitssache. Möglicherweise wird man mit einem gewissen Alter ein wenig weniger flexibel wenn man dem so sagen will, aber auf der anderen Seite würde ich behaupten, dass du schon in viel mehr Fettnäpfchen reingetreten bist, was wiederum Erfahrungen sind, wovon Jüngere Mitarbeiter davon profitieren können.

*Was sind die grössten Möglichkeiten und Chancen, sowie Herausforderungen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Ich finde das Dezentralität in einem Unternehmen eine sehr grosse Herausforderung für die interne Kommunikation ist. Weiter wird alles internationaler, es gibt immer mehr verschiedene Personen, die anders denken, Stichwort Diversity. Man ist durch den Fachkräftemangel ja auch angewiesen auf andere Leute. Homeoffice-Mitarbeitende erreichen ist eine Herausforderung, man kann mit der internen Kommunikation nicht irgendeine Kultur den Mitarbeitenden aufdrücken. Kommunikation ist auch immer Arbeit, jemand muss das Lesen, jemand muss kommunizieren. Du kannst so oberflächlich Informationen weitergeben, dass alle das Lesen und cool finden, aber dann hast du die relevanten Sachen nicht transferiert. Die Leute abholen und mitnehmen in einer Welt von internationaler Mobilität und Transformationen ist eine grosse Herausforderung. Idealerweise werden die Mitarbeitenden auch einbezogen, ihre Ideen und Inputs angehört

und implementiert, und erst dann wird eine Richtung eingeschlagen, mit all diesen vorhandenen und analysierten Inputs, anstatt dass man einfach isoliert entscheidet. Aber die Dinge ändern sich so schnell, dass gar keine Zeit bleibt dies so umzusetzen. Zum Teil wissen die Mitarbeiter auch nicht, wohin die Reise geht.

*Ich kann mir vorstellen, dass die Dezentralität auch in diesem Zusammenhang die Herausforderungen nicht vermindern. Den Mitarbeitern, die an den verschiedensten Orten arbeiten, auch zum Beispiel Home-Office, eine gemeinsame Identifikation mit dem Unternehmen aufzudrücken ist sicherlich auch eine Herausforderung, richtig?*

Das ist sicherlich eine grosse Challenge, ja. Als Kommunikationsverantwortlicher bist du auch immer am Argumentieren, wieso es so sinnvoll ist, alle miteinzubeziehen und Change-Management zu betreiben, und wieso es wichtig ist, dass nicht einfach entschieden und anschliessend kommuniziert wird. Du musst ja die Leute mitnehmen auf die Reise, sonst kannst du irgendetwas entscheiden und die Mitarbeiter denken so etwas wie „Ich warte bis der Entscheid durch ist und arbeite einfach weiter“. Logisch ist es so, dass sie schlussendlich machen müssen, was der Chef sagt, aber ist noch schwierig. Du kannst ja nur gute Entscheide machen, wenn du mit den Leuten redest. Sonst finden ja alle deine Entscheide blöd. Die grosse Challenge ist in dieser volatilen Welt alle rechtzeitig mit ins Boot zu holen, die richtigen Entscheide zu treffen und dann schon wieder die nächste Änderung zu machen. Dies ist etwas, was immer schwieriger wird.

*Wie können die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen aktiv mitgestalten?*

Eigentlich ist die Führungsperson etwas vom Wichtigsten. Der Dialog mit der Führungsperson einerseits, dann haben wir Mitarbeiterbefragungen einmal im Jahr, dann hast du obligatorische Feedbackgespräche zweimal im Jahr mit dem Vorgesetzten, welche vorgegeben sind. Die Resultate der Mitarbeiterbefragungen werden auch kommuniziert, wobei Ambassadoren pro Departement im Anschluss an die Analyse dieser Befragungen Vorschläge bringen müssen, was man verbessern kann. Dann wird entschieden, was man effektiv machen kann und was im Budget liegt. Dies versucht man dann mit ihnen zusammen zu implementieren und zu verbessern. Dies ist ein jährlicher Prozess, wo man einmal im Jahr Mitarbeiterumfrage hat und vier Mal im Jahr Meetings mit diesen Ambassadoren hat. Diese Ambassadoren sind einfache Mitarbeiter.

### 5.2.2.12 Company L

*Gibt es in Ihrem Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Ein Kommunikationskonzept, in diesem Sinne gibt es nicht. Früher gab es einmal eine Kommunikationsverantwortliche, die gibt es nicht mehr. Heute wird dies vom HR, vom Marketing, also von verschiedenen Orten gemacht und ich versuche das ganze so ein wenig zusammenzuhalten. Seit ich bei der Geschäftsleitung angesiedelt bin, probiere ich das Ganze ein wenig zu steuern. Das Konzept in diesem Sinne ist in Arbeit, gibt es also noch nicht, aber ich versuche eigentlich im Dialog mit der Geschäftsleitung bewusst zu machen, dass je nachdem was sie sagen, oder wenn etwas passiert, dass man zuerst die Mitarbeiter informieren soll oder einfach generell was die Bedeutung für die Mitarbeiter ist. Nicht, dass sie etwas zuerst in den Medien lesen. Zum Beispiel wenn Bilanzmedienkonferenz ist man den Mitarbeitern vorher sagt, dass diese dann am Freitag ist und auch nachher erzählt, was die Medienresonanzen waren, also das Ganze ein wenig zu bündeln und zu strukturieren.

*Sie sind also keine ausgewiesene Kommunikationsfunktion, wie sie im Organigramm eines Unternehmens gefunden werden kann?*

Nein. Ich habe Kommunikation studiert, darum auch mein Interesse, und darum habe ich dies bei der Geschäftsleitung auch immer wieder so positioniert. Wir haben eine Abteilung die heisst Marketing Services, die ist auch ganz neu und probiert, den ganzen Auftritt zu vereinheitlichen. Ich arbeite sehr nahe an diesen Leuten. Aber da wir trotzdem sagen, dass es wichtig ist, dass diese Funktion nahe an der Geschäftsleitung ist, bin ich nach wie vor bei der Geschäftsleitung angesiedelt, auch dass ich dort näher etwas bewirken kann.

*Wie brechen Sie die interne Kommunikation auf die Management-Ebenen hinunter?*

Viel passiert im klassischen Dialog. Gerade heute Abend findet eine Kaderinformation statt, wo man erzählt, wie man das letzte Jahr abgeschlossen hat, wobei dies nun auch schon wieder ein wenig vergangen ist, und auch wie man ins neue Jahr gestartet ist, was die strategischen Projekte sind dieses Jahres. Danach sind die Kaderleute aufgefordert, diese Informationen zu kaskadieren. Dies gibt es auch auf Konzernebene, es gibt monatliche Leadership-Conference-Calls, wobei das Management auch wieder dazu aufgefordert wird, die Informationen hinunterzugeben. Dies passiert dann eigentlich im Monatsmeeting, auch

wieder Dialog-basiert, also schriftlich in diesen Bereichen sehr selten. Es gibt zwar CEO Mails, diese macht man dann jedoch nach Bedarf, falls man sieht, dass es wieder einmal Zeit wäre, ein Update zu geben für gewisse strategische Initiativen etc.

*Wird dies kontrolliert, ob die Kader die Informationen kaskadieren?*

Dies versuche ich ebenfalls ein wenig im Dialog mit den Leuten herauszufinden. Wenn ich dann zum Beispiel feststelle, dass die Leute nicht wissen, dass ein neuer CFO kommt, dann frage ich dann zum Teil auch mal nach, ob das gesendete Email erhalten wurde oder ob der Vorgesetzte dies dann nicht übermittelt hat, eigentlich mehr so. Eine Kontrolle besteht in diesem Sinne nicht.

*Die wichtigste Ansprechperson für die Mitarbeiter ist demnach der Vorgesetzte?*

Genau.

*Kommunikationsschulungen gibt es in diesem Sinne nicht?*

Nein,

*Was sind die meistgenannten kommunikativen Anliegen und Wünsche der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?*

Wie so oft sind sehr viele Informationen im Umlauf, es gibt auch verschiedene Plattformen, es wird aber auch sicherlich viel Eigeninitiative gefordert. Gerade bei unserem Intranet, wo auch unser Konzern viele Inhalte darauf verfügbar macht, da soll man sich eigentlich aktiv informieren, was aber vielfach nicht gemacht wird. Dies sagt auch der Konzern, solche Sachen werden oft auch einfach nicht gelesen. Handkehrum sagen Mitarbeiter aber auch, dass sie mit Informationen überflutet werden. Es ist also immer ein wenig zweisam; manchmal beschweren sie sich, dass sie zu viele Informationen bekommen, handkehrum sagen sie, dass sie von nichts wissen. Wir haben zum Beispiel gerade seit drei Monaten einen Newsletter gemacht, wo probiert wird, von den verschiedenen Kanälen die wichtigsten Sachen bereitzustellen, um den Mitarbeitern auch zu Sachen, dies und das ist passiert, dabei kann man den Link dann auch wieder zum Intranet machen oder der Link zu unserer Social Plattform, die wir haben. Dieser Newsletter wird per Email versendet, ist aber immer noch in Evaluation.

*Erreichen Sie alle Mitarbeiter per Email?*

Nein, das ist dann weiter tricky. Wir haben natürlich Produktion und Logistik, wo viele Mitarbeiter keinen eigenen Computer haben. Diese haben einfach ihre Vorgesetzten, wobei ich auch probiere, wenn ich etwas relevant finde, einmal zusätzlich den Vorgesetzten sagen, dass diese Informationen auch mal an einem Morgen-Meeting kommuniziert werden sollen. Da funktioniert der Informationsaustausch dann halt auch über die persönlichen Meetings. Dies kann auch bei weniger strategischen Sachen sei, aber es fängt ja auch da schon an, dass auch die Produktionsmitarbeiter informiert sind was läuft. [...] Wir hatten auch kürzlich einen Wechsel in der Geschäftsleitung, wobei der frühere Chef gesagt hat, dass seine Tür für alle offen steht, und die Mitarbeiter gerne kommen können. Dies wird unterschiedlich gelebt. Dies ist auch was die neue Geschäftsleitung sagt, dass die Mitarbeiter kommen sollen, falls sie etwas äussern wollen. Die Frage bei der neuen Geschäftsleitung ist jetzt, ob dies weiterhin so bei den Mitarbeitern gelebt wird.

*Gibt es interne Kommunikationskanäle in Ihrem Unternehmen, die Sie als veraltet oder nicht mehr zeitgemäss beschreiben würden, und von welchen Sie wegkommen wollen?*

Unser Whiteboard. Dies ist sicherlich gerade für Produktion und Logistik wichtig. Es ist aber auch geplant einmal zu evaluieren, wie viele effektiv noch diese Whiteboards konsultieren. Es ist aber wirklich sehr statisch, nicht wirklich aktuell. Wir haben zwar den Hausdienst, welcher diese Sachen dann aushängen können, aber ich hätte gerne eine digitale Plattform, wo ich dann beispielsweise auch ankündigen kann, dass heute Bilanzmedienkonferenz ist, und nicht über den Weg via Hausdienst gehen muss, welcher es wiederum aufhängen und wieder runternehmen muss.

*Gibt es neben dem digitalen Whiteboard zukünftige Potenzielle Kanäle in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen, zum Beispiel eine Mitarbeiter App?*

Es gibt keine Mitarbeiter App, aber ein Intranet. Beim Intranet sind wir auch nahe am Konzern, welcher zurzeit gerade dies am Überarbeiten ist. Dabei gibt es global News und local News, wobei wie die local News selber steuern können. Da war immer ein wenig das Thema was die Mitarbeiter anschauen, ob sie auch die globalen News anschauen. Da haben sie vom Konzern jetzt gerade ein Projekt, diese zu überarbeiten. Grundsätzlich ist es eine

gute Plattform, da wir da auch Neuigkeiten aufschalten können, die Abteilungen haben ihre Informationen da drauf, man findet das Management Handbuch, sicher Buddy für vieles. Ein App haben wir nicht, dafür haben wir Yammer, dies ist eine Social Media Plattform. Dies kam auch ursprünglich vom Konzern, da gibt es auch verschiedene Gruppen da drauf. Es sind nach wie vor nicht alle Leute drauf und man sieht, dass immer wieder etwa die gleichen Leute etwas darauf posten. Ich hätte auch gerne, dass ein wenig mehr darauf läuft. Irgendwann habe ich dann auch gesagt, dass ich nicht mehr Inhalte darin verfassen möchte, ist doch blöd, wenn immer nur mein Namen steht, es soll ein wenig leben. Wir sind dran, aber es braucht sicherlich noch Zeit. Die Rückmeldung ist auch oft, dass es auch wieder Zeit konsumiert, wenn man da auch noch drauf schauen soll. Verstehe ich auch.

*Wie werden interne Ziel- und Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

Es gibt dafür noch kein Konzept. In meinem Entwurf eines Konzepts habe ich dies aber klar auch gemacht. Es gibt beispielsweise Außendienstler, die nicht oft am Standort sind, dann haben wir Mitarbeiter am Standort, welche digitalen Zugriff haben, aber wir haben auch Mitarbeiter am Standort, welchen keinen digitalen Zugriff haben. Weiter ist die Frage, ob man eine Unterscheidung beim Bedarf machen will. Dabei kann man die Kader natürlich nicht in den gleichen Topf werfen wie Produktionsmitarbeiter. Weiter sind verschiedene Nationalitäten, wobei dann je nach der Sprache ein Thema ist. Wichtig ist auf jeden Fall, dass die Informationen einmal überhaupt zu den Leuten kommen und auf welchem Kanal.

*Werden Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation segmentiert?*

Bislang nicht.

*Wie könnte eine solche Segmentierung aussehen? Gibt es Vorteile und Nachteile?*

Klar, wir haben unsere Lehrlinge und Praktikanten im jüngeren Segment, dann geht es rauf zu jenen, welche vor der Pensionierung stehen. Ich bin noch in einem „Fit in unserem Unternehmen“ Team, wo wir beispielsweise BGM Programme macht für die Mitarbeiter. Wenn ich dort eine Ausschreibung mache, versuche ich eigentlich, Jung und Alt anzusprechen. Es gibt also selten etwas, bei dem ich nur zum Beispiel die Jungen ansprechen will. Das Ziel ist eigentlich immer, die Leute möglichst breit abzuholen. Darum jetzt nach

Alter segmentieren, dabei sehe ich jetzt nicht gleich den Nutzen darin. Es kann dann auch diskriminierend wirken, wenn man gewisse Altersklassen zum Beispiel von diesen BGM Programmen ausschließen würde.

*Auf strategischer Ebene besteht also das Risiko, die Leute in einen Topf zu werfen und sie auch potenziell zu diskriminieren?*

Ja.

*Wenn wir jetzt ein paar Stufen nach unten wandern und dies auf Team-Ebene anschauen, was gibt es da für Potenzial?*

Wir haben sehr viele langjährige Mitarbeiter verschiedenen Alters, welche ein gewisses Bild vom Konzern haben, welchen es gut tun kann, einmal von einem Jungen zu hören, dass es zum Teil im eigenen Unternehmen gar nicht so schlimm ist, dass es in anderen Unternehmen ganz anders her und zu gehen kann. Out-of-the-box Perspektiven können Chancen bringen.

*Welche Risiken können andererseits entstehen?*

Das man vielleicht jemand älteres, der noch sehr innovativ ist, abstempelt und sagt, er hätte nicht mehr in dieser Thematik mitzureden. Dieser kann ja nach wie vor über die neusten Digital News informiert sein.

*Wie sieht es aus bei internen Kommunikationskanälen, gibt es da Potenzial die verschiedenen Generationen andersartig anzusprechen?*

Ich habe das Gefühl, dass es beispielsweise auch viele Ältere gibt, welche auf Social Media aktiv sind. Ich würde jetzt nicht sagen, dass man hier nur die Jüngeren erreichen würde. Ich sehe dies gar nicht.

*Was bringt die Zukunft in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

(lacht). Ich würde eigentlich gerne einmal überhaupt an der Basis anfangen, damit man mal überhaupt mal ein Konzept erstellt. Der Newsletter ist ein gutes Beispiel, wo man aus neuen Tools etwas mehr herausholen kann. Gerade auch Social Media Plattformen bieten Möglichkeiten der Partizipation, dass man die Leute zum Mitmachen animieren kann, wobei mehr Austausch entsteht. Für die Außendienstler ist immer ein Thema, dass sie

hierhinkommen müssen im Falle eines Events oder Town Hall Meeting oder dergleichen, hier kaufen wir zurzeit Equipment, um diese Sachen aufzunehmen und zu streamen. Hier probieren wir vor allem die Distanz ein wenig zu überwinden und ein wenig moderner zu werden. Dass wir uns in dem Sinn einfach etwas updaten.

*Was sind auf der anderen Seite die grössten kommenden Schwierigkeiten?*

Ressourcen, Zeit, ganz klar. Das ist bei mir so ein Schattenprojekt, ich würde es gerne einmal machen aber innerhalb des Tagesgeschäfts braucht es oftmals Zeit, um sich intensiver damit zu befassen. Daneben braucht es auch das Kommitment der Leute.

*Ist eine eigene Kommunikationsabteilung im Kommen oder geplant?*

Nein, eine eigene Kommunikationsabteilung denke ich nicht. Die Marketing Services Abteilung ist sich laufend am Weiterentwickeln. Ich denke nicht, dass es wirklich eine getrennte interne und externe Kommunikationsabteilung geben wird. Dies gibt es aber im Konzern.

*5.2.2.13 Company M*

*Besitzt Ihr Unternehmen ein strategisches Kommunikationskonzept?*

Nein, wir haben Richtlinien und Empfehlungen.

*Falls ja, wie gestaltet sich dieses strategische Kommunikationskonzept?*

A. Definiert euer Ziel: Welches Ziel verfolgt ihr (informieren und wissen lassen, um eine Handlung bitten, teilen, ...)?

B. Geht vom anderen aus: Wer ist das Zielpublikum meiner Kommunikation? Ist es allen klar? Man muss sich immer in seinen Ansprechpartner und seine Empfänger hineinversetzen.

C. Konzentriert euch auf das Wesentliche: Was soll hinüberkommen? Nicht zu viel sagen, sich auf ein oder zwei wesentliche Elemente beschränken. Der «Inhalt ist der König», seine Worte abwägen und auf den Sinn achten.

D. Wählt den richtigen Kanal: Welchem Kommunikations-Tool ist der Vorzug zu geben?

*Wie wird die interne Kommunikation in Ihrem Unternehmen auf die verschiedenen Management-Ebenen verteilt?*

A. Über die Hierarchie-Stufen kaskadiert, Top-down

B. Direkt an die betroffenen Funktionen

*Was sind die meistgenannten Anliegen, Erwartungen & Wünsche Ihrer Mitarbeiter?*

Dass die MA die Information nicht erhalten haben. Sehr oft hat es aber mit der Flut der Kommunikation zu tun. Somit war die Information vorhanden, ist aber in der Masse untergegangen

*Welche internen Kommunikations-Kanäle in Ihrem Unternehmen würden Sie als «veraltet» oder als «nicht mehr zeitgemäss» beschreiben?*

Aufgrund der Vielfalt an Kommunikations-Kanälen oder –Technologien ist vielmehr die Wahl wichtiger, als die eine oder andere Technologie komplett zu verbannen.

*Welche internen Kommunikations-Kanäle haben aus Ihrer Sicht grosses zukünftiges Potential in Ihrem Unternehmen?*

Jede Unternehmung muss entscheiden welche Kanäle für ihr Geschäft die richtigen sind und diese für Geschwindigkeit und Effizienz richtig auswählen. Eine unkontrollierte Benützung von vielen Kanälen erhöht die Komplexität und mögliches Durcheinander und reduziert die Effizienz.

*Wie werden interne Ziel- oder Anspruchsgruppen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen segmentiert?*

A. Nach Hierarchie-Stufen

B. Nach Funktionen/Rollen

C. Nach Themen/Branchen

*Wie kommunizieren Sie mit segmentierten interne Ziel- oder Anspruchsgruppen in Ihrer internen Kommunikation?*

Das persönliche Gespräch für Dialog und Diskussion

Skype for Business für Anrufe mit oder ohne Video für mehrere betroffene Personen

Teams für spezifische Projekte, bei denen der Austausch mit einem Team wichtig ist

Intranet (SharePoint) für die Einreichung von Unterlagen oder den Versand von News

*Werden die Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation als verschiedene Ziel- oder Anspruchsgruppen segmentiert?*

Nein

*Falls nein, wie könnten die Generationen in Ihrem Unternehmen in der internen Kommunikation segmentiert und angesprochen werden?*

Über Management und Leadership erzeugen wir Nähe und können so auf die Differenzen eingehen (wir trainieren die Führungskräfte mit Schulungen)

*Welches Potential und welche Vorteile entstehen bei einer Generationen-Segmentierung und angepasster Kommunikation in der internen Kommunikation?*

Potentiell könnte so die Kommunikation Zielgruppen-Gerechter gestaltet werden

*Welche Risiken und Nachteile entstehen bei einer Generationen-Segmentierung und angepasster Kommunikation in der internen Kommunikation?*

Eine solche Segmentierung generiert eine Matrix-Komplexität, die den Ressourcen-Aufwand der Effizienz kaum zuträgt

Der Unterschied muss hierzu über die Leadership gemacht werden

*Welches sind die größten zukünftigen Möglichkeiten und Chancen in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

Eine sorgfältige Auswahl der Kommunikationsmittel und –Kanäle, die der Effizienz dienen und weniger dem Trend

*Welches sind die größten zukünftigen Schwierigkeiten und Risiken in der internen Kommunikation in Ihrem Unternehmen?*

A. Die zunehmende Flut an Informationen und die Geschwindigkeit, mit denen diese verteilt werden.

B. Die sorgfältige und verantwortliche Auswahl der Mittel und Kanäle

C. Leadership muss eine zentrale Rolle einnehmen

5.2.3 *Analysis B: Key Points of Interviews and Translation into English*

5.2.3.1 *Delegation of Communicative Responsibility to Management*

<b>COMPANY</b>	<b>DIRECTIVES AND ASSISTANCE ON GROUP LEVEL</b>	<b>COMMUNICATION RESPONSIBILITY MANAGEMENT</b>
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establishes concept and delegates information transfer to responsible operatives down the hierarchy (for example to somebody tasked with strategy or communication)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cascades information via different tools like videos or meetings</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establishes communication standards.</li> <li>- Communicates usually via Intranet if all employees must be addressed</li> <li>- Deploys ambassadors for strategic communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Have their own target audiences that they address</li> <li>- Operate under the communication standards imposed on them by group level</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Addresses all employees directly via Intranet and employee journals.</li> <li>- Organize quarterly leadership calls between CEO and managers about the most pressing and important topics</li> <li>- Prepares and provides presentations with text-aids for managers to cascade information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receive the clear mission of cascading the gained information in the quarterly leadership calls to their subordinates within four weeks</li> <li>- Directly communicate with their teams via town hall meetings and small discussion rounds</li> </ul>

	- Quarterly communicates the most important topics and concerns via CEO-video message to all employees	
<b>D</b>	- Communicates information from the CEO via Intranet or tries to communicate via cascading down the hierarchies	- Communicate as an essential part of the leadership task
<b>E</b>	- Establishes communication goals for local CEOs of divisions - Makes recommendations for communicative measures to assist the CEOs - Organizes semiannual discussions between the group CEO and communication responsible, as well as the divisions' CEOs and communication responsables	(In Perspectives of Division CEOs) - Has to reach the communication goals together with his management and local heads of communication - Is obliged to cascade the information as part of the agreed communication goals - Takes part in the semiannual discussions
<b>F</b>	- Organizes a yearly management meeting with the top 250 managers - Communicates on group level with a multitude of tools, in particular the Intranet - Organizes communication very decentralized and gives high communicative autonomy to the different markets, countries, and subsidiaries	- Enjoy high autonomy to communicate market-tailored and need-based without strategic guidelines imposed on group level

<b>G</b>	- Communicates to all employees via E-Mail and Intranet	Unknown
<b>H</b>	Unknown	- Communicate as an essential part of the leadership task - Must ensure communication, no matter the hierarchy
<b>COMPANY</b>	<b>Directives and Assistance on Swiss Subsidiary Level</b>	<b>Communication Responsibility Management</b>
<b>I</b>	- Communicates to all employees via Intranet, E-Mail distribution lists and employee journal - Does not actively task the different management levels, but rather gives autonomy	- Organise employee events depending on site
<b>J</b>	- Delegates communication responsibility of strategic and important topics to managers - Provides toolboxes - In case of cultural obstacles, directly communicate- and give word to the employees via a digital Social Media App	- Are commissioned to cascade information to subordinates - Are given toolboxes that they can use for communication to subordinates
<b>K</b>	- Often communicates directly and partly via management, whereas cascading information is considered to inherit a spreading loss	- Are partially commissioned with communication tasks
<b>L</b>	- Organizes information events for managers on strategic and important topics	- Are commissioned to cascade information gained at local information events and monthly leadership conference calls

	- Group level organises monthly leadership conference calls, whereby management is commissioned to cascade information	
<b>M</b>	- Directly communicates to the concerned operatives - Cascades information top-down down the hierarchical levels	- Is tasked to cascade information to subordinates

### 5.2.3.2 Desires directed at IC

#### **COMPANY DESIRES AT COMMUNICATION**

<b>A</b>	Employees ask for open, timely and transparent communication without hidden PR messages. They also expect communication coming from C-Level. Moreover, they expect reaction to rumors. People from production without computer access feel worse informed than bureau employees, which in turn feel that they get spammed with information	
<b>B</b>	- Employee generally demand for relevant and timely information. - Employees in Switzerland demand for more information in tendency than other countries	
<b>C</b>	- Very heterogenous target audiences that vary in demand for amount and content of information - Variance can be partially explained by cultural differences - Often information on individual and specific topics is demanded - In tendency, employees from production are more locally interested than somebody from, for example, corporate level	
<b>D</b>	- High demand on information about current relocation	
<b>E</b>	- Employees demand for credibility and proximity of top-management, as well as a culture that allows talking about mistakes.	
<b>F</b>	- Very different demands varying with location and job function	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Too many information is never a problem, employees can filter and unsubscribe</li> <li>- Risk is rather with too few information, but no trend is apparent</li> </ul>
<b>G</b>	- Most interest is on topics including the employee shop, the menu, sales, competitions, and innovations
<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees demand for target-oriented communication, transparency, authenticity, and easily understandable language in communication</li> <li>- Most interest is on people and the products produced by the company</li> </ul>
<b>I</b>	- Varies from culture to culture, whereby also feedback directed at Intranet articles varies
<b>J</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees feel in tendency very bad informed in bad times. If everything runs smoothly, people feel very well informed</li> <li>- People never say that there is too much information</li> </ul>
<b>K</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- According to our employee polls around 75% the employees feel pretty well informed</li> <li>- At the moment, there is some difficulty with information management, where employees can find information</li> </ul>
<b>L</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Employees are expected to show self-initiative and pro-actively seek information. However, this is not done often.</li> <li>- On the other hand, employee say that they get flooded with information. Inferentially, it's twofold: sometimes they claim to get to much information and sometimes they say that they are not being informed.</li> </ul>
<b>M</b>	- Employees sometimes claim that they have not received the information. Often this is correlated with the high amount of information. Although the information is available, it seemed to have disappeared in the flood of information.

5.2.3.3 *Outdated Communication Channels*

COMPANY	ANALOG BULLETIN BOARD / POSTERS	INTRANET	OTHER
<b>A</b>	<p>- IC department wants to get rid of it but many employees are still attached to them</p> <p>- IC wants to exchange them with screens on which they can also show videos, but there often is resistance to this</p>		
<b>B</b>	<p>- Posters in elevators and in the floors of the company buildings; although it sounds like an anachronism, it is highly sought after</p>		
<b>C</b>		<p>- Intention to update the Intranet for it to become more of a Social Intranet with interaction possibility. This would less be a vertical top-down or bottom-up communication channel but rather a</p>	

		horizontal communication platform.	
<b>D</b>		- Intention to refit the Intranet	- Intention to work more often with Skype for Business or Desk-Sharing solutions instead of physical meetings in order to be faster. E-Mail is pretty sluggish, yet will not be completely replaced anytime soon. - Belief that there are not many communication channels that could be replaced.
<b>E</b>		- Intention to refit the Intranet	
<b>F</b>	- Although it would be easier to exchange analog bulletin boards with their digital counterparts, the analog ones still work and there are employees that look at them, which is why they will not disappear soon		- Only because something is not as sexy or modern anymore does not mean that it is outdated. Clear distinction must be done between effective and fancy.

<b>G</b>	- Analog bulletin board is considered outdated	- Employee magazine is considered outdated
<b>H</b>	- Although the analog bulletin board may be considered outdated, it still has enormous importance for production	
<b>I</b>	- Analog bulletin boards, as utilized especially for blue-collar workers, are outdated, but still used, yet locally only	- Employee magazine has changed its purpose from being a communication mean to be a mean to create image and distribute other information - At the moment it is written in the stars if we continue the employee magazine, it is a budget question after all
<b>J</b>	- Analog bulletin boards shall be digitalized in the future - Already digital bulletin boards are not yet centrally connected and	- Printed employee magazine has been abandoned

steered. This shall  
change in the future.

**K**

- The Intranet is being updated into an integrating platform with many intersections including opening chats with the most important people, working with Microsoft Teams or Sharepoints, form one's own desktop, sign up for notifications. Focus lies on a personally individualized information offer. More should go through bilateral channels.

**L**

- The analog bulletin boards are considered to be outdated. Nevertheless, it is especially important for production and logistics. A digital bulletin board is desired.

<b>M</b>	- Because of the diversity of communication channels and technology, the choice is more important than getting rid of certain technologies
----------	--

5.2.3.4 *Future Communication Channels*

<b>COMPANY</b>	<b>INTRANET</b>	<b>APP</b>	<b>OTHER</b>
<b>A</b>	- Planning a new Intranet which will integrate an employee app in order to also reach employees in production without computer access. Some years ago, this was facing resistance because it was assumed to intrude into private life of employees. However, the benefits of communicating target audience tailored and fast silenced this resistance nowadays.		- Premium quality employee journals
<b>B</b>	Intranet is seen to persist in the future; it is assumed that the future difficulty is to keep it up to date. No real alternatives are identified.		
<b>C</b>		Unknown	

**D**

- Mobile access to Intranet is being considered, whereby it is questioned if Cloud or not

- Mobility through apps are being considered  
- Mobility of employees allow for Push-notifications so that important messages reach the employees instantly

- Generally, want to become more mobile  
- Many employees should have their laptop or pad with them with which they can work on the go

**E**

- Videos are used increasingly, whereby a multi-media producer is employed for this purpose  
- Live-webcasts are as well often conducted for the communication of, for example, annual financial figures. This includes a chat-function, whereby people can directly ask questions. This is a tool we intend to strengthen in the future.

**F**

- Intention to refit the Intranet. Big talking point at the moment is the Mobile Intranet, especially for blue-collar workers without

a desktop. Here, one must stay realistic: there is a high number of employees whose identification with the company does not stretch far and are not interested much in company affairs. Usually, for them, the local environment is most of interest.

<b>G</b>	- Intranet is considered to have high future potential	- Employee App is considered to have high future potential
<b>H</b>		- Yammer and employee TV are considered to have high future potential
<b>I</b>		- Yammer was tested to incentivize interaction and substitute E-Mail, but has not carried through
<b>J</b>		- Social Media App is the most important channel to reach the employees, and it is a very democratic tool - A system integrating as many channels as possible would be welcomed in a perfect world, integrating the Social Media System, Intranet, generally the

			<p>whole collaboration, documents, etc.</p> <p>- I do not think there is any groundbreaking communication channel in the near future; we have done our homework the last five to six years</p>
<b>K</b>	<p>- An individually configured Intranet with notification sign-ups is considered to have high future potential</p>	<p>- The Intranet will also be made available as App</p>	<p>- Videos on a web-conference-tool</p> <p>- Many technologies, for example Skype, are limited. If you are holding Skype-conferences with more than 50 people, the system collapses. Although technology is a jack-of-all-trades, it is not completely reliable.</p>
<b>L</b>	<p>- On strategic level, the Intranet is currently being updated</p>		<p>- Yammer was established at strategic level but it is always the same people who are on it and post things.</p>
<b>M</b>			<p>- Every company has to decide for themselves which communication</p>

	channels suit their business and thereby consider speed and efficiency. An uncontrolled utilization of multiple channels increases complexity and potential chaos and reduces efficiency.
--	---

5.2.3.5 *Relevance and Impact of Generations in the Workplace*

<b>COMPANY</b>	<b>GENERATION-SEGMENTATION?</b>	<b>POTENTIAL / BENEFITS / HR</b>	<b>RISKS / DRAWBACKS</b>
<b>A</b>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- More tailored address</li> <li>- If for example apprentices would make their own communication channel, this would be supported</li> <li>- Purposeful age awareness for projects, for example a young team with many women for design thinking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risk of discrimination</li> <li>- Code of conduct of company prohibits differentiation between race, age, gender, and nowadays also sexual orientation</li> <li>- Why should a 30-35 years old employee get different information than a 50 years old employee?</li> <li>- Not feasible resource-wise, neither financially nor manpower</li> </ul>
<b>B</b>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reverse mentoring, whereby senior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generally, the company population is</li> </ul>

		<p>management meets younger employees</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Addressing the apprentices in a more fresh and personal style</li> <li>- Hypothetically, some generations could be better reached with new means rather than E-Mail or Intranet</li> </ul>	<p>not big enough, it does not pay of to adapt information for such small segments</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generation-segmentation and communicating in a forced cool way can be negatively perceived</li> </ul>
<b>C</b>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generation management is both a HR and leadership topic, whereby it can happen that it one communicates differently to an employee facing soon retirement than with an employee coming into the company in his or her twenties.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Not apparent why employees with 50 years of age or more should be informed differently within the strategic message proposition</li> <li>- Risk of discrimination</li> <li>- Age is perception and varies from employee to employee; nobody should be excluded from certain communication channels</li> </ul>
<b>D</b>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentation makes sense at recruiting in HR, whereby there is a change visible in the way companies have</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Our newest gamification-initiative is of interest to any age group</li> </ul>

to present themselves on the labor market

- Hypothetically, communication could be better tailored by addressing what the different generations interests

- Risk that there are two ways of communicating and as a result probably does not communicate consistently
- The bottom line is that in real life everybody lives amongst each other, which is why such a differentiation is rarely adequate, because it simply does not match reality
- The core messages must be the same for everybody

<p><b>E</b></p>	<p>No</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Awareness is important that young people are differently coined than employees that are already working for 40 years for the company</li> <li>- There have been pilot projects with generation-workshops, whereby young and more experienced employees had to solve a problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A lot is more a question of type rather than generation; a 50-year-old employee may be as apt with technologies and consume the same things than for example a 25-year-old.</li> <li>- Maybe it is ultimately a mix of providing tools and letting the people choose with to use and which not; I am convinced that there are</li> </ul>
-----------------	-----------	---	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- There exists as well HR-driven mentoring initiatives</li> <li>- Mixed teams with different genders and ages make good sense; however, this is collaboration rather than internal communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>no tools, which are only used by 25-year-old employees and not by 50+-year-old employees</li> <li>- Important is that there is a good mix of tools whereby everybody can choose which they individually prefer.</li> </ul>
<b>F</b>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentices can be addressed a little bit differently via their instructors</li> <li>- Generations might have relevance in HR, for example in “Potential-programs”, in which people with potential are identified</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Age-segmentation might be prohibited in certain markets</li> <li>- Generation-segmentation inherits potential for conflict</li> <li>- The data on different generations is not even available</li> <li>- Older generations cannot avoid new technologies, they simply need to adapt</li> </ul>
<b>G</b>	No		Unknown
<b>H</b>	Yes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The tonality of communication is adapted to the age of the recipient</li> <li>- Generation-segmentation prevents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Makes communication unnecessarily more complex</li> </ul>

losing certain age groups  
 - Generation-dialogs are promoted  
 - Experience-exchange between the younger and the more experienced employees are promoted; they can learn and profit from each other

<b>I</b>	No	<p>- Rather a subordinate HR topic, for example in context of Diversity Marketing with Social Media</p> <p>- HR recognizes the different generations and their specific desires</p>	<p>- Because there is a high average age in our company, generation-segmentation does not matter</p>
----------	----	---	--

<b>J</b>	No		<p>- Our approach is more concerned with not forgetting about certain generations rather than customization after generations</p> <p>- Bigger problems like gender-asymmetry to be solved first before being</p>
----------	----	--	--

			concerned about generations
<b>K</b>	No	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certain programs that are thought for certain people, for example promotion programs for employees aged below 30</li> <li>- We have a club for those who are with the company for longer than 25 years</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus at the moment is at up- and reskilling, but this is for all employees; if you start to work with skills A, B, and C, but with time, the skill requirements will change which is why people must transform alongside the firm, including communication tools</li> <li>- Mostly, it is a question of individual attitude rather than a general generation opinion</li> <li>- A young team member may be equally inflexible as somebody over 50/60 years of age; on the other hand, experienced employees might be equally interested in certain tools as young employees. Curiosity is usually more important, the desire to learn and readiness to do new</li> </ul>

		<p>things; this must be done a lifelong and one cannot simply stop doing so at a certain age</p>
<b>L</b>	No	<p>- There is rarely information that only concerns younger or older employees; the goal is always to address all employees. I don't see benefit in a generation-segmentation or exclusion of certain age groups from certain communication</p> <p>- A generation-segmentation may also be discriminating, for example an older but still innovative employee is excluded from certain topics, whereas he might still be very knowledgeable about digital news</p>
<b>M</b>	No	<p>- Hypothetically, communication can be more target group oriented</p> <p>- Such a segmentation generates a matrix complexity and the cost of resources are asymmetric to the</p>

efficiency it could  
generate

### 5.2.3.6 Future Opportunities and Risks of Internal Communication

#### COMPANY FUTURE OF IC

<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- We surely not yet fully imagine what the changes in IC will be</li><li>- We have seen offices change in favor for coworking spaces, the trend is for more open offices, very much like lounges. Communication is in that process newly defined; people do not have a fixed workplace anymore, also in case of home office</li><li>- Communication channels will drastically change as well, may that be in form of a (Apple) smart watch, smartphone, video conferences, smart glasses, and so forth</li><li>- Face-to-face will still play a very important role, but everything will increase in speed, which will in turn lead to a higher burden for employees</li><li>- Generally, the environment at the company will become more transparent, more open, less structured, and with less hierarchy. Potentially, there will also be less managers and more coaches.</li><li>- Team building and maintaining team spirit are future challenges, so that there are not only lone fighters</li><li>- Generally, communication will not be easily steered in the future</li><li>- Promote and maintain identification with the company is another challenge, as well as recruit the right people in the first place.</li></ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- IC will be organised more decentral in the future</li><li>- The challenge remains to communicate top-down where the company wants to go</li><li>- Another challenge is to communicate authentically and credibly, so that people can identify themselves with what is communicated and the company stands for</li></ul>

- C**
- The future will probably bring horizontal- rather than vertical communication. This is not meant to be understood as replacement, and it depends also on culture. The topic of working together with geographical, functional, and more boundaries is gaining on significance and is critical for the success of the company, especially in context of horizontal communication, which is and will be facilitated by evolving technological capabilities in form of new tools.
  - The cultural work that corporate communication can do is and will be important
  - In comparison to recent years, communication will go more into the direction of conveying the company vision
- D**
- The challenge is to reach the employees and break through all the clutter as in many companies
  - Many employees do not work at a desktop and are thus harder to reach
  - The relevance of systems like the Intranet must be increased and people must have a reason to access the Intranet, so that IC can convey their topics
  - Risks include that sensitive internal communication is leaked externally, which is tried to be countered by systems like the Critical Incident Reporting System (CIRS).
- E**
- Main challenge will remain to be to get the attention of the employees. This can be ensured with clever and authentic communication that is close to the people
  - There will not be THE tool that will be guarantor of communication success, it will be a mix between Intranet -which will continue to be the communication flagship in the near future- and others
  - Mobile information consumption possibilities will be a future challenge
  - Another challenge is the introduction of digital workplaces, whereby must be evaluated what this exactly means for IC

- Desk phones will be exchanged with the platform Teams, which will also be the communication- and collaboration platform. Hereby we again need to assess how this will be connected with IC.
- New communication tools that will be introduced and at doing so must be moderated will generate possibilities that we cannot imagine at this point
- There might be a future coexistence between Intranet and Teams, and potentially Yammer as well at some point.
- Another question is if employees want to become topic generators and report on things that they are interested in. In my experience, this willingness and interest on the site of the employee is rather negligible.
- The significance of moving image, read video, in IC will increase in the future
- The border between internal- and external communication will as well merge increasingly in the future. We see it already now that if we communicate internally, we already think of according external communication.

- F**
- Mobile Intranet is the next big step in IC in our company
  - We want to inform and not entertain the employees, as well as collect feedback where it makes sense.

- G**
- Some of the big future challenges include the binding of employees, communication amongst each other and better mutual understanding (fast, interactive, reliable communication)
  - Moreover, reaching employees from production is a future challenge, as well as maintaining employee satisfaction, since this also gets transferred to customers

- H**
- It is the company's firm belief that an exceptional internal communication is inevitable in order to meet the current and future challenges of the company and keep it on the success track
  - Increasing internationality conditioned through the strategic growth of the company including language, culture, and the geographical spreading

of locations, as well as the inherent different communication systems, is a major future challenge

- |          |  |
|----------|--|
| <b>I</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- The CEOs of the countries have tried to introduce employee TV or YouTube, whereas they filmed a short video instead of making an Intranet post. This was not that well received by the employees; whereas they had the choice between viewing the video or reading the according transcript, the ratio was 1:5, meaning that only one out of five employees have viewed the video. Whereas a cat video is at least funny, when our CEO talks in the video, this you can also read.</li><li>- The fundamental question of how to reach the employees is still topical. At the moment, this works throughout a mix between Intranet, employee magazine, and mailings. The question remains if an employee magazine is fit for future. In an employee poll seven years ago, we found that although not everybody reads it, almost everybody unwraps it at home and flicks through it. If this still is the case we do not know. This poll should have been repeated this year, but there is still the question if there is budget for such a communication medium and if not a potentially more attractive medium like Yammer would be the better choice.</li></ul> |
| <b>J</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Some of the future questions will be around artificial intelligence and go something like “What do we do with all the data we possess” or “How can we provide this information to employees most easily so they can access them quickly?” At the moment, information is still very much bound to people, meaning that everybody knows in his personal network where to get the information. One of the important future projects will be digitizing all this information.</li></ul>  |
| <b>K</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Decentralization in a company is a big challenge for internal communication</li><li>- Everything becomes more international and there are increasingly people that think different, keyword diversity. Due to the skilled worker shortage companies are dependent on “other” people.</li></ul>   |

- To reach home-office employees is another challenge. With IC, you cannot simply imprint some culture on employees.

- To reach the employees in a world of international mobility and transformation is another big challenge

- Ideally, people are included and their ideas and inputs heard and implemented, instead of deciding isolated. But things are changing so quickly so that there is almost no time to implement this. Sometimes the employees also do not know, where the journey leads them and the company. To get everybody in time on board, make the right decisions and implement straight after already the next change again is something that becomes increasingly difficult.

**L**

- Social Media platforms offer possibilities for participation and promoting interconnectivity on the part of the employees

- Currently we try to lower the distance between field service employees and the company with the installation of streaming equipment

- One of the biggest future challenge is to free resources, particularly time.

**M**

- To accurately find a selection of communication channels that serve efficiency rather than a trend are future challenges and opportunities at the same time

- Other future challenges include the increasing flood of information and the speed with which they get distributed, the careful and responsible choice of communication means and channels, as well as leadership, which must play a central role in the future.

## 5.2.4 Analysis B: Quantification of Quantitative Questionnaire Responses

### 5.2.4.1 Internal Communication Strategy

Question   Company	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
<b>Which of the following communication strategies can you observe in your company?</b>													
Information is distributed top down from top (CEO/management) to bottom (employees/coworkers) in a monolog fashion.	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	
Information is distributed and collected bottom-up; feedback is gathered and processed, and a dialogue between management and employees is created.	x		x	x		x		x		x	x	x	
Employees are «sprayed» with all sorts of information, the assumption being that employees are competent to distinguish between important and unimportant information and can filter the information relevant to them on their own. (Spray & Pray)		x		x	x	x		x	x		x		
Management only communicates what it believes has to do with the organization's core business. Focus lies on identifying and subsequent presentation of relevant information by the management. Rarely a dialogue with employees is sought. (Tell & Sell)			x	x					x	x			
Management presents some main ideas, which it then lets employees discuss and reflect on, so that a dialogue is created. The management trusts in the employees, and their opinions are assumed to be relevant to the organization's development. Focus lies on dialogues with the employees. (Underline & Investigate)					x			x		x			
Employees are at the center of this communication strategy. This strategy is defensive: the management tries to identify and understand the employees' concerns and subsequently answer them. The employees are seen as key players to the organization. (Identify & Respond)			x	x	x			x					
The management wait to inform employees until the demand for information of the employees has risen and the management is almost urged to provide information. Information is considered to be power. (Withhold & Defend)													

### 5.2.4.2 Internal Feedback Channels

Question   Company	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
<b>Which of the following feedback channels are provided in your company?</b>													
Conversations between Managers and Employees	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bulleting Board / Wall of Debate	x		x		x		x	x		x			
E-Mail to the Supervisor / Manager		x	x	x	x			x	x	x	x		
Hotline (Phone)			x							x	x		
Employee App					x		x			x			
Intranet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Internal Surveys	x	x		x	x			x		x	x	x	
Frankly-Speaking-Programs (Anonymous Feedback via a printed or online Form)				x									
Meet & Greet (Events with Management)	x				x								
Employee Events			x										

### 5.2.4.3 Internal Communication Channels

Question   Company	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
<b>Which of the following communication channels are utilized in your company?</b>													
E-Mail	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Analog Newsletter													
Digital Newsletter (f.e. E-Mail)	x	x	x	x	x						x	x	
CEO (News-)letter	x	x	x	x	x				x	x	x	x	
Intranet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Employee-App					x		x			x			
Employee-Journal	x		x	x		x	x	x	x	x		x	
Employee-TV								x					
Live-Webcasts			x		x					x	x		
Employee-Handbooks	x		x										
Podcasts													
Blogs		x	x						x				
Videos	x		x	x	x				x		x		
Skype	x		x		x				x		x		
Whats App			x								x		
Facebook	x		x								x		
Yammer					x			x	x			x	
Slack													
Analog Bulletin Boards	x		x	x		x	x	x	x	x		x	
Digital Bulletin Boards	x		x		x				x	x			
Huddle Boards			x								x		
Posters			x	x									
Workshops	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x
Meetings / Conferences	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x
Town-Hall-Meetings	x	x	x	x					x	x	x	x	x
Employee Meetings / Occasions	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	
Conversations between Managers and Employees	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Recognition Programs			x							x	x	x	
Training of new Employees	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

#### 5.2.4.4 Relative Weighting of Internal Communication Channels

Question   Company	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
<b>Please rank your identified internal communication channels for their relative importance in the company. (1 = rather unimportant, 2= important, 3= very important / indispensable)</b>														
E-Mail	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3		3		2.5
Analog Newsletter														0.0
Digital Newsletter (f.e. E-Mail)		2	2								3			2.3
CEO (News-)letter		2	2	2					1	1		2		1.7
Intranet	3	3	3	3	3	3	3		3	1		2		2.7
Employee-App					1		2			3				2.0
Employee-Journal	3		2	2		2	3	2	2	1		2		2.1
Employee-TV								3						3.0
Live-Webcasts			3		2					3				2.7
Employee-Handbooks			2											2.0
Podcasts														0.0
Blogs		2	2						1					1.7
Videos			3								2			2.5
Skype	1		2						2					1.7
Whats App			2											2.0
Facebook	2		2											2.0
Yammer								3	1			1		1.7
Slack														0.0
Analog Bulleting Boards	3		3	1		3	2		1	2		1		2.0
Digital Bulletin Boards	3		2		1				1	2				1.8
Workshops	2	3	3			2				2		3		2.5
Meetings / Conferences		3	3	3	3					2		3		2.8
Town-Hall-Meetings	2		3	3					2	2	3	2		2.4
Employee Meetings / Occasions	2	2	3		3	2	2	3		2				2.4
Conversations between Managers and Employees		3	3	3	3	3		3	2	3	3	3		2.9
Recognition Programs			3							1		3		2.3
Training of new Employees		3	3			3	2		2	2		3		2.6
Posters				2										2.0