



# Interne Kommunikation

Orientierung bieten im digitalen Wandel



# Vorwort

## Interne Kommunikation im Alltag und in Zeiten des Wandels

Die digitale Transformation verändert nicht nur Produkte, Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen, sie verändert auch die Art, wie wir miteinander kommunizieren – privat und geschäftlich, extern wie intern.

Die Anforderungen und Ansprüche, die Mitarbeiter:innen an die Informations- und Kommunikationspolitik Ihres Unternehmens stellen, sind dadurch enorm gestiegen. Dazu kommt: Wir verfügen heute über Information im Überfluss. Gerade deshalb sollten Unternehmen Ihren Mitarbeiter:innen Orientierung bieten, im Alltag und ganz besonders in Zeiten des Wandels.

Höchste Zeit also, sich um die Kommunikation innerhalb des Unternehmens noch intensiver zu kümmern. Für Unternehmen wie Ihres haben wir unsere Expertise in den Bereichen digitale Markenkommunikation, interne Kommunikation und systemische Organisationsberatung gebündelt. Damit professionelle interne Kommunikationsstrukturen, -strategien und -tools Ihre strategischen Geschäftsziele optimal unterstützen. Wir freuen uns auf Ihren weiteren Erfolg!



Fabian Schmid  
CEO

**01.**

Organisationsinterne Kommunikation

**02.**

Das magische Dreieck

**03.**

Aufgaben

**04.**

Unternehmenskultur

**05.**

Instrumente

**06.**

Unser Angebot

**07.**

Über die Denkströme Markenagentur



# 01.

## Organisationsinterne Kommunikation

Das „Nervensystem“ einer Organisation

Die Digitalisierung verändert die Art, wie wir arbeiten und wie sich Unternehmen nach außen präsentieren. Doch sie verändert auch die nach innen gerichtete Kommunikation in Unternehmen: E-Mails, Newsletter, Social Intranets, e-Magazine, digitale Workspaces, Onlinemeetings, Livestreams, Service-Chats.

Ohne Zweifel sind die Mehrzahl davon in ihrem Unternehmen im Einsatz. Hinzu kommt eine Fülle an persönlicher Kommunikation in Besprechungen, Sitzungen, Konferenzen und anderen Veranstaltungen.

Digitalisierung verändert auch die interne Kommunikation.

Interne Kommunikation geschieht in unterschiedlichen Formen. Geht es das eine mal um Information, steht bei anderer Gelegenheit der Dialog im Vordergrund. Manches Mal wird eine Mitteilung vom Absender verbreitet (Push-Kommunikation), ein andermal müssen Adressaten aktiv werden und sich Informationen holen oder einen Dialog starten (Pull-Kommunikation). Ebenso findet interne Kommunikation eher formell oder eher informell statt. Absender und Adressaten können in einem horizontalen oder vertikalen Verhältnis zueinander stehen.

Jede Kommunikationsform wirkt sich ganz unterschiedlich auf die Qualität des Kommunikationsprozesses aus. Bei dieser Vielfalt an Kommunikationsformen und -instrumenten erstaunt es kaum, dass die interne Kommunikation in vielen Unternehmen nicht rund läuft.

Die Bedeutung der internen Kommunikation für den Erfolg eines Unternehmens kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Die nach innen gerichtete Kommunikation ist so etwas wie das Nervensystem einer Organisation. Sie schafft die Grundlage für das Funktionieren des ganzen und sorgt für Verbindungen zwischen seinen Einzelteilen. Denn letztlich sind es Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind. Und wir Menschen sind soziale Wesen, die in Beziehung zueinander stehen. Und Beziehung erfordert Kommunikation.

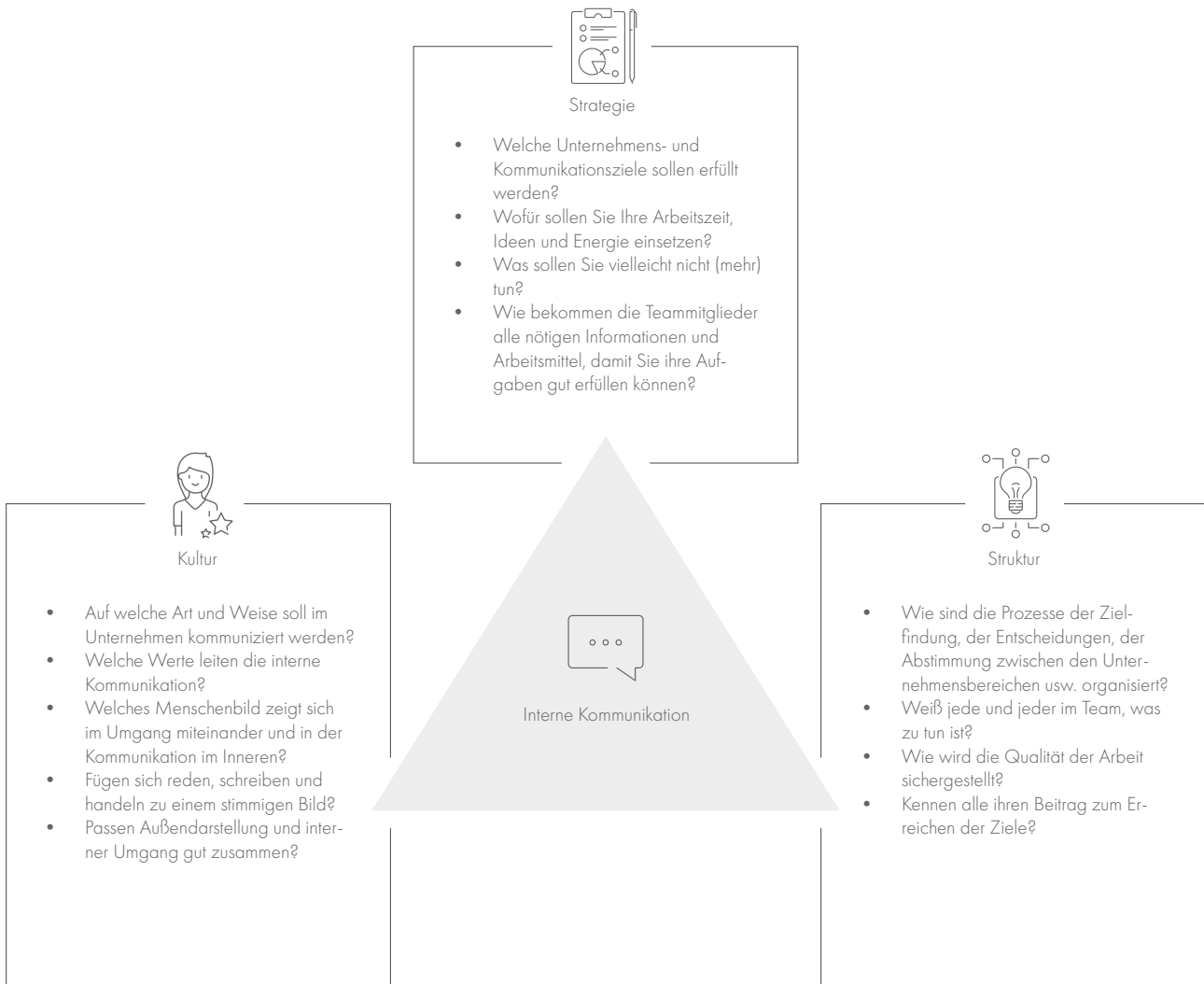
Zwar ist der Nachweis, welchen Beitrag die interne Kommunikation zur Wertschöpfung in einem Unternehmen leistet, nicht ganz einfach zu führen. Doch es ist sofort spürbar, dass die Wertschöpfungsprozesse erschwert werden, wenn die interne Kommunikation nicht funktioniert. Dies belegen nicht nur zahlreiche Studien, sondern kann wohl von Geschäftsführer:innen und Mitarbeiter:innen aus eigener Erfahrung bestätigt werden.

# 02.

## Das magische Dreieck

### Der internen Kommunikation

Die zentrale Rolle der internen Kommunikation zeigt sich auch, wenn man sie nach den drei Prinzipien Strategie, Struktur und Kultur ordnet. Diese drei Aspekte bilden so etwas wie ein magisches Dreieck, das umso erfolgreicher zugunsten des Unternehmens wirken kann, je ausgewogener es ist.



Eine professionelle und zeitgemäße interne Kommunikationslandschaft ist die beste Vorsorge für Veränderungsprozesse.

Gerade die dritte Dimension, die der Kultur, zeigt sehr deutlich, wie eng die interne Kommunikation mit der Organisationskultur verknüpft ist, denn sie entscheidet über das Gelingen der internen Kommunikation. Ganz besonders relevant ist dies in Veränderungsphasen, wenn es darum geht, diese kommunikativ vorzubereiten und zu begleiten. Eine professionelle und zeitgemäße interne Kommunikationslandschaft ist die beste Vorsorge für Veränderungsprozesse. Steht sie auf einer soliden Basis, kann sie flexibel agieren und Führungskräften und Mitarbeiter:innen Sicherheit auch bei schwierigen Transformationsprozessen geben.

Aus diesen Gründen sollten Sie Ihre interne Kommunikation professionalisieren:



Wirkungsvolle Kommunikation nach innen bedient den Informationsbedarf und die Kommunikationsgewohnheiten ihrer Mitarbeiter:innen.



Informierte Mitarbeiter:innen können ihre Aufgabe besser erfüllen und wollen das auch.



Effizient arbeitende, zufriedene Mitarbeiter:innen sind produktiver, die Ergebnisse des Unternehmens können sich verbessern.



Eine professionelle interne Kommunikation lässt Ihre Mitarbeiter:innen Ihren eigenen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens erkennen. Das motiviert und sorgt für eine höhere Identifikation mit Ihrem Unternehmen.



Die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter:innen werden in der internen Öffentlichkeit Ihres Unternehmens sichtbar. Eine entwicklungsfördernde Kultur bindet Fachkräfte und wirkt auch auf potenzielle Arbeitnehmer:innen attraktiv.




Eine zeitgemäße interne Kommunikation entspricht dem Nutzungsverhalten Ihrer Mitarbeiter:innen und kann so auch die digitale Erlebniswelt der Mitarbeiter:innen mitgestalten.



Eine integrierte Kommunikation, in der die nach außen gerichtete Unternehmenskommunikation immer eng verzahnt ist mit der nach innen gerichteten internen Kommunikation, nimmt Mitarbeiter:innen ernst. Und diese bemerken das.

Mitarbeiter:innen, die also die Ziele, Strategien und Entscheidungen der Geschäftsleitung verstehen, und wissen, wo sie die Informationen finden, die sie für ihre Aufgaben brauchen, spielen eine wesentliche Rolle für den Erfolg eines Unternehmens. Sie sind zufriedener, loyaler sowie produktiver und können ihre Rolle als Markenbotschafter :innen des Unternehmens viel besser wahrnehmen.

A young man with dark hair, wearing a white button-down shirt, is smiling and gesturing with his hands as if presenting. He is standing in front of a large screen displaying text. The screen shows a blue background with white text. The text is partially obscured by his hand on the left side. The text on the screen reads: "ugend durch die implementierung eines onskonzepts in ihrer gesamtheit festigen." The man's right hand is raised and open, while his left hand is held lower, with fingers slightly curled. The background is a plain, light-colored wall.

ugend durch die implementierung eines  
onskonzepts in ihrer gesamtheit festigen.



# 03.

## Aufgaben

### Innerhalb der internen Kommunikation

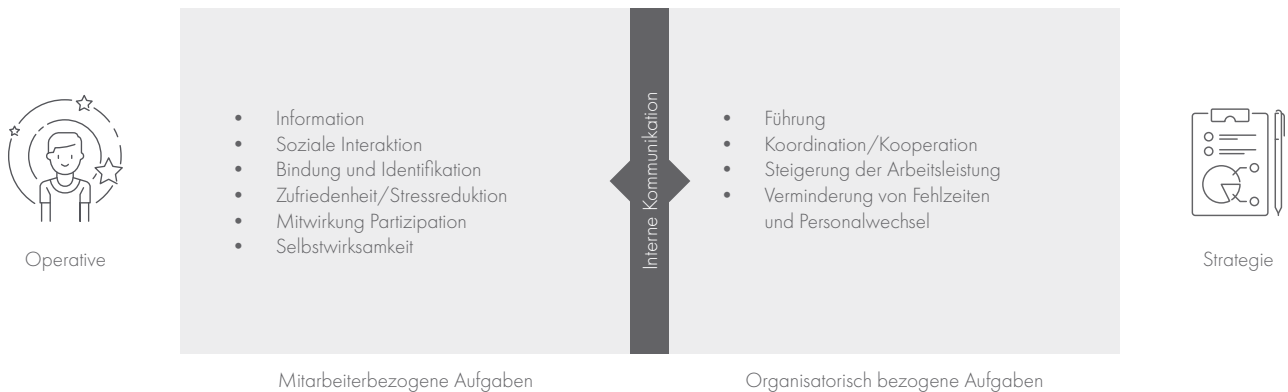
In Zeiten digitaler Kommunikation kann interne Kommunikation längst nicht mehr als Top-Down-Instrument der Unternehmensführung verstanden werden. Heute geht es um viel mehr als nur darum, Verlautbarungen der Führungsgremien in die Organisation zu tragen und an der Basis zu verkünden. Interne Kommunikation hat heute vor allem drei Aufgaben:

- Botschaften des Managements auf verständliche Weise und zum geeigneten Zeitpunkt kommunizieren
- Zwischen den Hierarchieebenen und den Bezugsgruppen im Unternehmen moderieren
- Informations- und Wissensströme über Grenzen hinweg in Bewegung halten und lenken

Eine zukunftsfähige interne Kommunikation muss noch viel stärker als bisher das veränderte Informations- und Kommunikationsbedürfnis der Mitarbeiter:innen bedienen. Denn deren Anforderungen und Mediennutzung haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Digitale Medien sind in den meisten Fällen soziale Medien, leben also von der Interaktion und der Kommunikation von vielen.

Damit einher geht ein neues Verständnis von Beteiligung, Mitwirkung und Zusammenarbeit. In der modernen Arbeitswelt wollen Mitarbeiter:innen Offenheit und Transparenz, sie verlangen nach Raum und Ressourcen zur Idee- und Informationsbildung, sie wünschen sich eine diskussionsfreudige Unternehmenskultur.

Während sich einige Teilaufgaben der internen Kommunikation auf die Mitarbeiter:innen beziehen, sind andere eher organisationsbezogene Aufgaben. Alle zusammen dienen Prozessen der Integration, Transformation und Navigation.



Während die Mitarbeiter:innen eher das operative Geschäft beschäftigt, hat die Geschäftsführung eher die strategische Ausrichtung im Blick. Eine moderne interne Kommunikation schafft eine Verbindung zwischen beiden.



# 04.

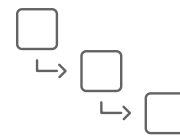
## Unternehmenskultur

Als Teil der internen Kommunikation

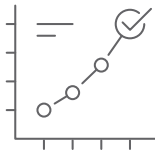
Die Kultur eines Unternehmens, also alle miteinander von Arbeitgebern und Arbeitnehmer:innen gepflegten und gelebten Normen, Werte und Orientierungen, beeinflusst maßgeblich das Denken und Handeln der Beschäftigten in einem Unternehmen.



Sie bietet Orientierung dazu, welches Verhalten im Unternehmen erwünscht und welches unerwünscht ist.



Sie ermöglicht Komplexitätsreduktion, indem potenzielle Verhaltensoptionen eingeschränkt werden. So wird schnelles reagieren im Sinne der Organisation möglich.



Sie erlaubt Kontinuität und Stabilität für das Unternehmen.



Sie stiftet Sinn, indem sie Fragen nach dem warum beantwortet.

In einer modernen und zukunftsfähigen Unternehmenskultur nimmt die offene und durchgängige Informationspolitik einen hohen Stellenwert ein.

In der Praxis heißt das: so früh wie möglich und wo immer es vertretbar ist, sollte Wissen mit Kolleg:innen und Mitarbeiter:innen geteilt werden. Nur so kann es gelingen, Menschen aus der Passivität zu holen, denn der Einzelne wird nur dann bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, wenn er oder sie über die entsprechende Informationsbasis verfügt, um die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns erfassen zu können.

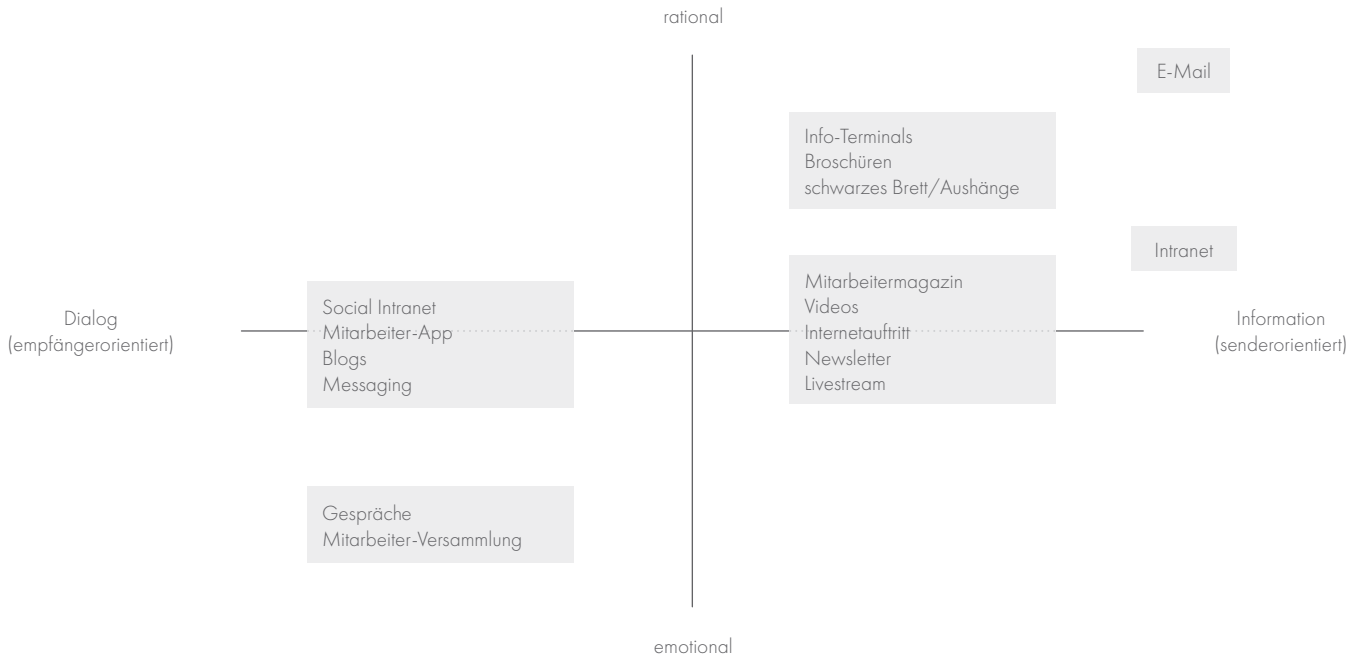
# 05.

## Instrumente

### Die Bausteine der internen Kommunikation

Die dadurch in der Struktur, Strategie und Kultur gut verankerte interne Kommunikation bedient sich ganz unterschiedlicher Instrumente, die eine große Bandbreite von Formen und Medien abdecken. Sie reicht von Instrumenten, die eher rational funktionieren (z. B. klassisches Intranet als Wissenssammlung), bis hin zu eher emotional funktionierenden Instrumenten (z. B. Online-Chats mit dem CEO). Zugleich fördern einige eher den Dialog (z. B. Social Intranets) während andere in erster Linie Informationen vermitteln (z. B. Newsletter zu Projektfortschritten).

Klassisch werden die Medien der internen Kommunikation zudem unterschieden nach den Kategorien Print, online oder persönlich. In der Praxis gibt es immer mehr Mischformen, da kaum ein Medium ein anderes vollständig ersetzen kann. Vielmehr ergänzen sie sich im Idealfall und erhöhen so die Chance auf gelingende Kommunikation.



Die genaue Verortung eines Kommunikationsinstrumentes in dieser Matrix, die auf der Arbeit von Ulrike Führmann und Klaus Schmidbauer beruht, hängt enorm von der individuellen Kommunikationskultur eines Unternehmens ab. Auch eine E-Mail, die als Medium eher rational und informativ ist, kann schnell emotional werden und zu einer dialogähnlichen Flut an E-Mails werden.

Welche Instrumente passen nun zu Ihrem Unternehmen? Das hängt sehr stark von weiteren Faktoren ab, wie der Unternehmenskultur, der Größe des Unternehmens, den finanziellen Rahmenbedingungen, den personellen Ressourcen und auch dem Kommunikationsanlass und den darin enthaltenen Botschaften und Informationen.

In jedem Fall muss die interne Kommunikation, ganz gleich zu welchem Instrument gegriffen wird, die wandelnden Lese- und Informationsgewohnheiten der Mitarbeiter:innen berücksichtigen. Der Einfluss digitaler Medien erweitert sicherlich die Möglichkeiten, Instrumente und Formen der internen Kommunikation erheblich. Klar ist aber auch: Kommunikation verläuft heute nicht mehr geordnet von oben nach unten, von einem an viele, sondern kreuz und quer.

# 06.

## Unser Angebot

Klarheit und Orientierung durch die Denkströme Markenagentur

Wie bringt man nun in diese Vielfalt eine für ihr Unternehmen passende Struktur, in der Kommunikationsinstrumente strategisch klug eingesetzt werden und kulturell auf eine Weise eingebettet sind, sodass die interne Kommunikation wirklich gelingt? Wie schafft man eine Kommunikationslandschaft, die dazu beiträgt, dass alle ihre Aufgabe bestmöglich und zum Erfolg Ihres Unternehmens erfüllen können?

Bei der Transformation der Kommunikationslandschaft in Ihrem Unternehmen begleiten wir Sie von der Analyse bis hin zur Durchführung über alle Maßnahmen hinweg.

Wir sorgen für Klarheit und Orientierung in der Fülle der technischen Lösungen, damit Sie und Ihre Mitarbeiter:innen mit relevanten Inhalten auf den richtigen Kanälen besser miteinander kommunizieren und Ihre Botschaft ankommt.

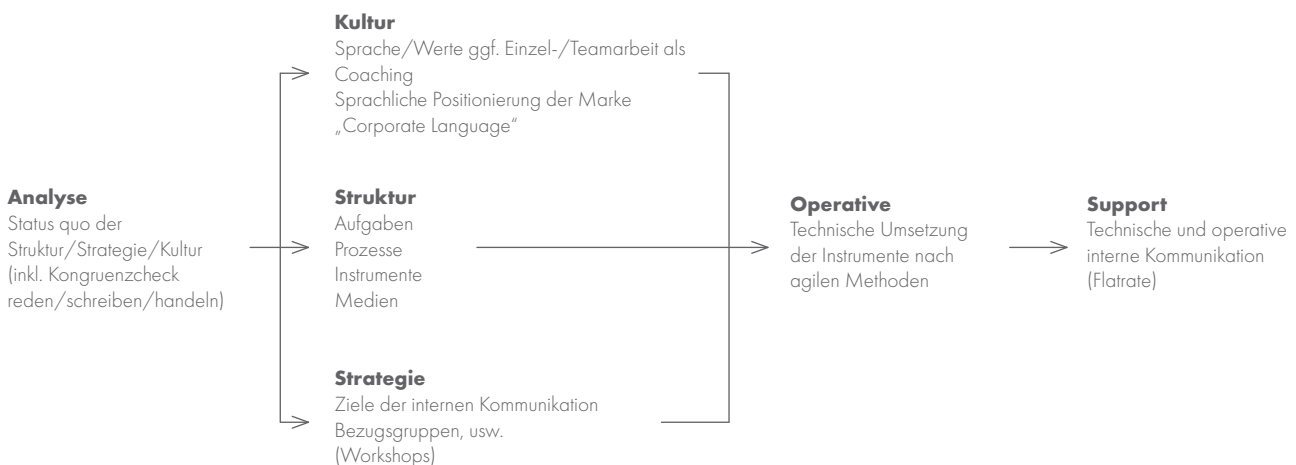
Ein flexibles, agil arbeitendes Team aus Berater:innen, Digital- und Kommunikationsexpert:innen, Entwickler:innen, Grafiker:innen und Redakteur:innen entwickelt gemeinsam für Sie und mit Ihnen

- Eine sinnvolle Strategie
- Die passenden Strukturen mit geeigneten Instrumenten und den dazugehörigen technischen Lösungen
- Eine unterstützende Kommunikationskultur

Die technischen Lösungen umfassen beispielsweise

- Mitarbeiterzeitung, digital oder Print ggf. mit digitalen Erweiterungen komplett von der Konzeption über die Redaktion bis zur Produktion
- Intranetlösungen
- Social Intranet mit unterschiedlichsten Features
- Interne Newsletter von der Konzeption über Redaktion und Gestaltung bis zum digitalen Versand

Darüber hinaus bieten wir Ihnen auf Wunsch auch personelle Unterstützung bei der alltäglichen internen Kommunikationsarbeit. Sprechen Sie uns gerne an!



Gemeinsam gestalten wir so eine Kommunikationslandschaft, mit der Sie die internen kommunikativen Herausforderungen im digitalen Zeitalter meistern können.

# 07.

## Über die Denkströme Markenagentur

Agentur für strategische und crossmediale Markenkommunikation

### **Wer wir sind**

Wir wollen unsere Kunden als zuverlässiger und hochkompetenter Partner auf dem Weg in die digitale Zukunft begleiten. Der Kern und die Stärke unseres Handelns liegen in der strategischen und crossmedialen Markenkommunikation. Differenzierend, authentisch, emotional und anspruchsvoll. Die Denkströme Markenagentur sieht sich mit Ihren über 40 Mitarbeiter:innen als Manufaktur, die maßgeschneiderte crossmediale Ideen und Innovationen gestaltet und präzise umsetzt. Der Schwerpunkt unseres Tuns zentriert sich auf den Gesundheitsbereich. Wir entwickeln voller Leidenschaft, bahnbrechende Konzepte und Konfigurationen für unsere Partner:innen. Unsere agilen Teams sind an zwei Standorten präsent. An unserem Hauptsitz in Kempten geht es vorrangig um die strategische, kreative und technische Entwicklung. Die Bereiche Suchmaschinenoptimierung, Redaktion und Social Media werden von unserem Büro in der Landeshauptstadt München gelenkt.

Unser Fokus liegt auf einer differenzierenden Markenkommunikation im Premium-Segment, die sich wesentlich von anderen abhebt. Wir sind unverwechselbar, mutig, emotional und offen für neues. Diesen Anspruch verknüpfen wir mit erstklassiger Kreativität.

Unsere Stärke ist eine authentische Markenkommunikation, die exakt auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten ist. Unser Versprechen sind perfekt auf Kundenbedürfnisse abgestimmte crossmediale Lösungen, die den Wert der Marke niemals aus den Augen verlieren. Die überdurchschnittliche Fachkompetenz unserer Mitarbeiter:innen garantiert ein optimales Ineinandergreifen von Strategie, Kreativität, Technologie und Daten.

Unsere Leistungen überzeugen durch höchsten Designanspruch, Einzigartigkeit, neueste Technologie, eine zielgruppengerechte Ansprache, stets kombiniert mit einem innovativen strategischen Ansatz.

Mehr zu Referenzprojekten und Arbeitsweise der Agentur finden sie im Internet auf:

**[www.denkstroeme-markenagentur.de](http://www.denkstroeme-markenagentur.de)**

## Ausgezeichnete Arbeiten

### **Deutscher Exzellenzpreis 2019**

Corporate Website | Johanniter-Unfall-Hilfe e.V.

### **German Design Award 2019**

Corporate Website | Fachklinik Allgäu

### **Deutscher Exzellenzpreis 2018**

Recruiting Kampagne | m&i-Klinikgruppe Enzensberg

### **Jahrbuch der Werbung**

Corporate Website | Fachklinik Allgäu

### **Vitra Bundessieger**

id. Chair Kampagne | smow die Einrichter

### **Deutschlands beste Golfclub-Website**

Corporate Website | Allgäuer Golf- & Landclub e.V.



# DENKSTRÖME

Markenagentur

---

**Denkströme Markenagentur**

Agentur für strategische und  
crossmediale Markenkommunikation

M [info@denkstroeme.de](mailto:info@denkstroeme.de)  
W [www.denkstroeme-markenagentur.de](http://www.denkstroeme-markenagentur.de)

Zentrale Geschäftsleitung

Tilsiter Straße 16a  
87439 Kempten

T +49 (0) 831 960 729 0

Büro München

Hopfenstraße 8  
80335 München

T +49 (0) 89 6142 1805 0  
F +49 (0) 89 6142 1805 99