

HWZ Working Paper Series

Relevante Touchpoints zur
effektiven Informationsvermittlung
in der internen Kommunikation

2022

**Eine empirische Analyse zur Ermittlung des
Informationsprozesses von Mitarbeitenden**

Catherine Ammann
Prof. Dr. Claude Meier
Dr. Andreas Jäggi

Hochschule für Wirtschaft Zürich



HWZ

Relevante Touchpoints zur effektiven Informationsvermittlung in der internen Kommunikation

Eine empirische Analyse zur Ermittlung des Informationsprozesses von Mitarbeitenden

Catherine Ammann¹

Prof. Dr. Claude Meier²

Dr. Andreas Jäggi³

¹ Catherine Ammann ist Senior Consultant bei Accelerom AG (Schweiz). catherine.ammann@accelerom.com

² Prof. Dr. Claude Meier leitet die Fachstelle Wissenschaftsmethodik und ist Fachreferent für Strategisches Management an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz). claudemeier@fh-hwz.ch

³ Dr. Andreas Jäggi ist Geschäftsführer von Perikom, Fachverein für Personalmanagement und Interne Kommunikation, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (Schweiz) und selbständiger Kommunikationsberater. andreas.jaeggi@fh-hwz.ch

Abstract

Die interne Kommunikation befindet sich im Umbruch: Digitale Kanäle haben sich etabliert, die Top-down- und die Bottom-up-Kommunikation hat sich verändert und die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden haben sich gewandelt. Damit wächst die Herausforderung, der Kernaufgabe der internen Kommunikation gerecht zu werden, nämlich Mitarbeitende über die richtigen Touchpoints (Synonym für Kanäle) mit den relevanten Inhalten zu informieren, zu engagieren und zu begeistern.

Diesem Forschungsprojekt liegt ein Modell zugrunde, das den aufeinander abgestimmten Dreiklang aus Zielgruppen, Kommunikationskanälen und Inhalten als Grundlage einer erfolgreichen Kommunikation postuliert. Ziel dieser Studie ist die systematische und empirische Verknüpfung von diesen drei zentralen Elementen. Bislang fehlen systematische Untersuchungen zur Effektivität von Touchpoints in der internen Kommunikation in Verbindung mit Inhalten und Zielgruppen.

Auf Basis vornehmlich von Theorien, aber auch Gesprächen mit Kommunikationsverantwortlichen wurden vier Thesen gebildet. Um diese zu prüfen, wurde eine Online-Befragung bei drei grossen Schweizer Unternehmen durchgeführt und deren Daten wurden anschliessend statistisch ausgewertet. Knapp 900 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

Die Ergebnisse zeigen, dass das persönliche Gespräch eine zentrale Rolle einnimmt. Dieser Touchpoint erzielt in allen Phasen des Informationsprozesses Spitzenwerte. So werden Gespräche mit den Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen als äusserst glaubwürdig und relevant erlebt, wenn es um die Veränderung einer Meinung oder des Verhaltens geht. Eine grosse Überraschung der Untersuchung ist, dass die Daten zeigen, dass ältere Mitarbeitende mehr den digitalen Kanälen zugewandt sind als jüngere.

Schlüsselwörter Interne Kommunikation, Touchpoints, Informationsprozess, Digitalisierung, Big Five, Typen von Mitarbeitenden

Reviewed Februar 2022

Verfügbar online April 2022

Inhaltsverzeichnis

1. AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG	1
2. THEORIE	4
2.1 Relevanz der internen Kommunikation	4
2.2 Touchpoints der internen Kommunikation	5
2.3 Segmentierung der Mitarbeitenden	7
3. METHODENKAPITEL	8
3.1 Quantitative Erhebung	8
3.2 Erstellung der Touchpoint-Liste	9
3.3 Messung des Informationsprozesses der Mitarbeitenden	9
4. VORABERKENNTNISSE AUS DER QUANTITATIVEN STUDIEN	12
4.1 Information Journey der Mitarbeitenden.....	12
4.2 Touchpoint-Matrix der Mitarbeitenden	14
4.3 Clusteranalyse für die Segmentierung der Mitarbeitenden	15
5. ERGEBNISSE UND INTERPRETATION	18
5.1 Relevanz des persönlichen Gesprächs.....	18
5.2 Digitale Kanäle in der internen Kommunikation	20
5.3 Unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse.....	22
6. SCHLUSSFOLGERUNGEN	23
Quellenverzeichnis	25
Anhang A: Studiendesign.....	28
Anhang B: Fragebogen	29
Anhang C: Touchpoint-Liste	30
Anhang D: Big Five der Typen von Mitarbeitern	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	
Schlüsselemente der internen Kommunikation	2
Abbildung 2:	
Die drei Ausprägungen der internen Kommunikation	5
Abbildung 3:	
Information Journey der Mitarbeitenden.....	12
Abbildung 4:	
Touchpoint-Matrix der Mitarbeitenden	14
Abbildung 5:	
Mittelwerte der Typen von Mitarbeitenden.....	16
Abbildung 6:	
Relevanz des persönlichen Gesprächs	18
Abbildung 7:	
Algorithmusbasierte Ermittlung der Schlüssel-Touchpoints	19
Abbildung 8:	
Anzahl durchschnittlich genutzter Touchpoints	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	
Phasen des Informationsprozess	13
Tabelle 2:	
Regressionsanalyse für die Touchpoint-Nutzung.....	21
Tabelle 3:	
Studiendesign	28
Tabelle 4:	
Fragebogen	29
Tabelle 5:	
Touchpoint-Liste.....	30
Tabelle 6:	
Regressionsanalyse für die unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern	32

1. Ausgangslage und Problemstellung

Durch die Digitalisierung hat die Anzahl der Touchpoints (d.h. Kontaktpunkte oder im vorliegenden Zusammenhang auch Kommunikationskanäle; der Begriff Kommunikationskanäle wird synonym verwendet) der internen Kommunikation zu den Mitarbeitenden stark zugenommen. Dadurch ist die Übersichtlichkeit der Kommunikationswege und ihrer Wirksamkeit, ob und wie die Adressaten tatsächlich angemessen erreicht werden, beeinträchtigt.

Frenzel et al. (2008, S. 62-73) haben in deutschen Unternehmen eine Informationsüberflutung festgestellt, welche von den Mitarbeitern beklagt wird. Aber gleichzeitig – und das ist das Paradoxe – verlangen die Mitarbeitenden nach mehr Informationen. Dieses Phänomen kann damit erklärt werden, dass die Mitarbeitenden trotz der steigenden Anzahl an neuen Kanälen nicht die für sie relevanten Informationen finden.

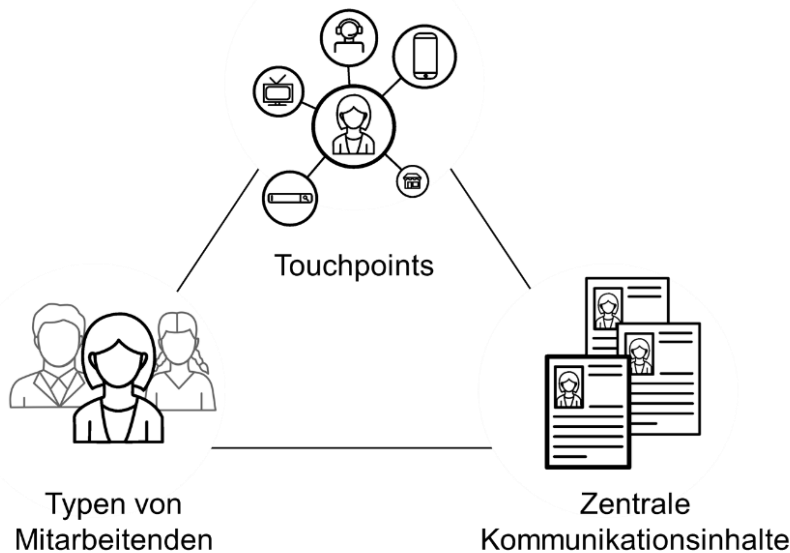
Um eine effektive Mitarbeiterkommunikation zu gewährleisten, ist eine Fokussierung auf wenige, aber relevante Touchpoints resp. Kommunikationskanäle vonnöten. Damit eine Botschaft bei den Mitarbeitenden ankommt, ist es entscheidend, dass die Kommunikation über den richtigen Kanal und im richtigen Moment erfolgt. Bislang ist jedoch nicht klar, welche Touchpoints dies sind. Es wird daher folgende handlungsleitende Forschungsfrage gestellt:

Welche Touchpoints sind für die Informationsversorgung der Mitarbeitenden relevant, um sie unter Berücksichtigung spezifischer Inhalte effektiv auf dem Laufenden zu halten?

Diesem Forschungsprojekt zugrunde liegt ein Modell (vgl. Abbildung 1), das den aufeinander abgestimmten Dreiklang aus Typen von Mitarbeitenden, Touchpoints und Kommunikationsinhalten als Grundlage einer erfolgreichen Kommunikation postuliert (Spengler & Oehl, 2019, S. 173).

Jegliche Form der internen Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn Subgruppen von Mitarbeitenden (Typen von Mitarbeitenden) mit passenden Inhalten (Zentrale Kommunikationsinhalte) über die richtigen Kommunikationskanäle (Touchpoints) angesprochen werden.

Abbildung 1: Schlüsselemente der internen Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung von interner Kommunikation für den Unternehmenserfolg ist von Praktikerinnen und Praktikern längstens anerkannt (Berger & Meng, 2010), aus Sicht der wissenschaftlichen Gemeinschaft besteht allerdings noch grosser Forschungsbedarf (z.B. Grunig & Repper, 1992; Yeomans, 2006).

Systematische Untersuchungen zur Effektivität von Touchpoints in der internen Kommunikation in Verbindung mit Inhalten und Typen von Mitarbeitenden gibt es bislang kaum.

Es wurden bereits einige Studien zu möglichen Inhalten in der Kommunikation mit Mitarbeitenden publiziert (z.B. Kalla, 2005; Welch & Jackson, 2007). In Bezug auf die Segmentierung von Mitarbeitenden für die interne Kommunikation liegen verschiedene Ansätze vor, die beispielsweise strukturelle Aspekte oder Gewohnheiten in den Vordergrund rücken (vgl. Buchholz & Knorre, 2012). In Bezug auf Kommunikationskanäle wurden ebenfalls Kataloge vorgestellt (vgl. Einwiller et al., 2009). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es gewisse Vorarbeiten zu den einzelnen Komponenten des postulierten Modells gibt, allerdings wurde die Verknüpfung der drei Elemente bislang nicht systematisch untersucht.

Die Untersuchung der Effektivität von Touchpoints in Verbindung mit Inhalten und den unterschiedlichen Typen bzw. Subgruppen von Mitarbeitenden ist im Bereich der internen Mitarbeiterkommunikation also neu und von zentraler Bedeutung für die Unternehmen. Die Unternehmen können dieses Wissen nutzen, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu

erreichen, um den Ressourceneinsatz zu optimieren und um neue bzw. gewandelte Bedürfnisse z.B. rund um das Homeoffice besser zu verstehen.

Um dieses Anliegen empirisch zu untersuchen, ist die vorliegende Arbeit wie folgt gegliedert: Der Theorieteil widmet sich zunächst der Definition der relevanten Konzepte sowie der Formulierung der zu prüfenden Thesen. Im Anschluss daran werden die Daten und das forschungsmethodische Vorgehen vorgestellt. Darauf folgt die empirische Analyse sowie die Präsentation der Ergebnisse. Die Arbeit schliesst mit einer Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse sowie einem Ausblick auf mögliche Konsequenzen für den Praxisalltag der internen Kommunikation.

2. Theorie

Zu Beginn des Theorieteils sollen die Relevanz und die Bedeutung der internen Kommunikation dargelegt werden. In einem zweiten Schritt werden unterschiedliche Erklärungsansätze vorgestellt, welche sich mit dem Informationsverhalten bzw. Informationsprozess von Mitarbeitenden auseinandersetzen. Eng damit verknüpft werden der bisherige Forschungsstand präsentiert sowie mögliche Thesen formuliert.

2.1 Relevanz der internen Kommunikation

Unter interner Kommunikation können alle formalen und informellen Kommunikationsprozesse zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden werden, die wesentlich durch das Unternehmen geprägt werden (Stohl, 1995; Theis-Berglmair, 2003). Im Kern geht es darum, dass Mitarbeitendenkommunikation ein Austausch- und Interaktionsprozess mit unterschiedlichen Subgruppen bzw. Typen von Mitarbeitenden ist, welche ganz unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen haben. Die Ziele interner Kommunikation können je nach Thema etwa Überzeugung oder eine Verhaltensänderung sein (Buchholz & Knorre, 2012, S. 44). Damit dies erreicht werden kann, müssen sich Sender und Empfänger verstehen (vgl. Shannon-Weaver-Modell, Shannon & Weaver, 1949). Hierzu müssen relevante Argumente genannt oder Präferenzen und Bedürfnisse adressiert werden. Dabei spielen auch die Kommunikationskanäle eine wichtige Rolle, da sie je nach Präferenzen, Bedürfnissen und auch Argumentationen mehr oder weniger passend und damit effektiv sind (Spengler & Oehl, 2019, S. 173).

Gemäss Jäggi und Egli (2007) muss die interne Kommunikation im Wesentlichen die vier folgenden Zwecke erfüllen:

1. «Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Organisationsstrategie,
2. Optimierung der Mitarbeitendenloyalität,
3. Erhöhung der Identifikation der Mitarbeitenden mit und Vertrauen in die Organisation»
sowie
4. Förderung und Weiterentwicklung der Organisationskultur» (Jäggi & Egli, 2007, S. 14).

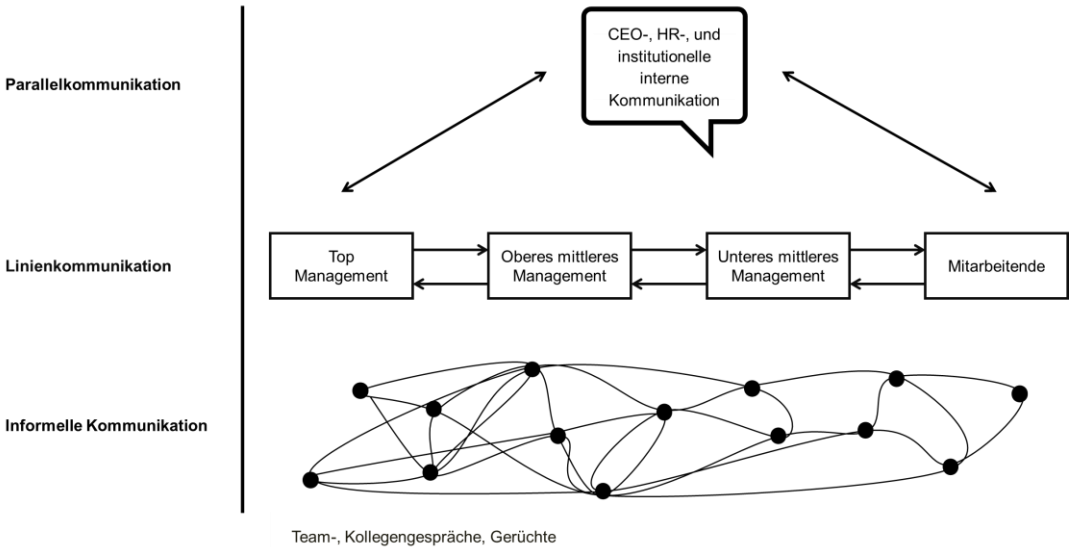
Diese Funktionen finden sich in unterschiedlicher Priorisierung auch in der neueren Literatur (Jiang & Luo, 2017; Mast, 2016).

2.2 Touchpoints der internen Kommunikation

Jedes Unternehmen hat eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit seinen Mitarbeitenden in Berührung oder Kontakt zu kommen. Je nach Definition können es rasch über 100 Touchpoints sein. Unter einem Touchpoint wird jeder Berührungspunkt eines Unternehmens mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden. Das Spektrum kann vom Schwarzen Brett über die Berichterstattung in einer Zeitung bis hin zum informellen Gespräch zwischen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen (Spengler & Oehl, 2019, S. 175) liegen.

Jäggi und Egli (2007, S. 14) sprechen von drei Ausprägungen der internen Kommunikation (vgl. Abbildung 2):

Abbildung 2: Die drei Ausprägungen der internen Kommunikation



Quelle: In Anlehnung an Jäggi und Egli, 2007, S. 14

In einem ersten Schritt kann die «interne Kommunikation als Teil der Führungsarbeit, das heisst die klassische *Linienkommunikation* top-down oder bottom-up von Hierarchiestufe zu Hierarchiestufe» verstanden werden. Ein Beispiel ist das Gespräch zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

Zweitens sprechen Jäggi und Egli (2007) von der *informellen internen Kommunikation*. Hierbei subsumieren sie alle internen Informationsflüsse, die sich einer systematischeren Ordnung grundsätzlich entziehen und Hierarchien sowie Arbeitsgruppen überspringen. Das umfasst, z. B. das Gespräch unter Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen. Auch Gerüchte gehören zur informellen Kommunikation.

Als dritter Punkt erwähnen die beiden Autoren die sogenannte Parallelkommunikation. Diese nimmt primär die internen Kommunikationsaufgaben top-down durch eine institutionelle Kommunikationsabteilung wahr. Dazu gehören aber auch die CEO-Kommunikation sowie die Kommunikation der Personalabteilung (Human Resources, HR). Alle drei Arten der Parallelkommunikation versorgen die Mitarbeitenden an den einzelnen Stufen der Linienorganisation vorbei mit Informationen. Konkrete Beispiele sind etwa Intranetbeiträge zur Unternehmensstrategie, Grussbotschaften des CEO zu Weihnachten oder Informationen zu Änderungen der Arbeitsbedingungen.

Betrachtet man die Aussagen in den von den Autorinnen und Autoren mit Kommunikationsverantwortlichen geführten informellen Gesprächen⁴, zeigen die Entwicklungen der letzten Zeit, dass das persönliche Gespräch – die sogenannte informelle interne Kommunikation – (wieder) an Bedeutung gewinnt. Zwar werden die digitalen Kanäle in der internen Kommunikation zunehmend optimiert und professionalisiert, nichtsdestotrotz manifestiert sich die Annahme, «dass die persönliche Kommunikation die wirksamste Form der Informationsübermittlung darstellt» (Mast, 2002, S. 28). Diese Überlegungen führen zur Postulierung der ersten These dieser Untersuchung:

T1: Das persönliche Gespräch ist die wirksamste Form der internen Kommunikation.

Wie bereits erwähnt, haben sich aber auch die digitalen Kanäle und Formale in der internen Kommunikation von Unternehmen längst etabliert. Typische Kanäle der internen Kommunikation wurden digitalisiert oder haben zumindest eine digitale Ergänzung erhalten wie z. B. die Mitarbeiterzeitung oder das Informationsschreiben (Eicke, 2018, S. 71). Die zunehmende Bedeutung von digitalen Kanälen in der internen Kommunikation ist gemäss Eicke (2018) unbestritten, wobei ihre Relevanz mittlerweile jene analoger Kanäle übersteigt. Diese Überlegung führt zur Postulierung der zweiten These:

T2: Die digitalen Touchpoints bzw. Kommunikationskanäle sind in der internen Kommunikation relevanter als die analogen Touchpoints.

⁴ Insbesondere einer der Autoren ist Experte im Bereich interne Kommunikation und aufgrund seiner beruflichen Tätigkeit stets im Austausch mit Kommunikationsverantwortlichen verschiedener, auch grosser Unternehmen in der Schweiz.

Gerade die junge Arbeitnehmergeneration zeichnet sich durch eine hohe digitale Kompetenz aus (Maas, 2021, S. 55). Diese Generation ist mit einer Vielzahl von digitalen Kanälen aufgewachsen und bringt somit eine hohe Affinität für die Nutzung von digitalen Kanälen mit. Diese Überlegung führt zur Postulierung der dritten These:

T3: Je jünger Mitarbeitende sind, desto eher nutzen sie digitale Kanäle.

2.3 Segmentierung der Mitarbeitenden

Im Kontext der internen Kommunikation werden die Mitarbeitenden häufig als homogene Gruppe angesprochen. Dabei geht häufig vergessen, dass die Mitarbeitenden sich in ihrem Informationsverhalten unterscheiden und somit ganz unterschiedliche Bedürfnisse haben (Buchholz & Knorre, 2012, S. 119). Eine zielgruppenadäquate Vermittlung von unternehmensrelevanten Inhalten stellt eine grundlegende Herausforderung dar (Frenzel et al., 2008, S. 33).

Auch die psychologische Forschung zu Einstellungs- und Verhaltensänderung zeigt, dass Kommunikation insbesondere dann effektiv (und effizient) ist, wenn die Kommunikation auf individuelle Bedürfnisse, Motive oder Erwartungen von unterschiedlichen Subgruppen ausgerichtet ist. Verschiedene Studien in diesem Bereich stützen die Vermutung, dass zielgruppen-gerechte Kommunikation (z. B. Tailoring, Targeting) mehr Potenzial für eine effektive Kommunikation mit sich bringt als eine «Giesskannen-Kommunikation» (z. B. Krebs et al., 2010; Kreuter et al., 2000; Lustria et al., 2013). Diese Überlegungen sind übertragbar auf die interne Kommunikation mit den Mitarbeitenden und führen zur Postulierung der vierten These:

T4: Die Mitarbeitenden können in Subgruppen unterteilt werden, welche sich in ihrer Touchpoint-Nutzung unterscheiden.

Um eine Unterteilung in Subgruppen, also eine Segmentierung von Mitarbeitenden, vornehmen zu können, liegen verschiedene Ansätze vor. Sie segmentieren beispielsweise auf Basis struktureller Aspekte (z. B. Hierarchiestufe oder Arbeitsorganisation) und/oder von Gewohnheiten (z. B. Mediennutzungspräferenzen, Buchholz & Knorre, 2012).

3. Methodenkapitel

Ziel der als erstes durchgeführten, quantitativen Studie ist es, die Thesen auf Basis der Aussagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beurteilen. Die Umfrage richtete sich somit an Mitarbeitende (vgl. Kapitel 3.1). In den folgenden Unterkapiteln werden das methodische Vorgehen sowie die genutzten Ansätze näher erläutert.

3.1 Quantitative Erhebung

Um die Touchpoint-Nutzung der Mitarbeitenden besser zu verstehen, wurde eine schriftliche Online-Befragung durchgeführt. Für die Datenerhebung wurde ein Online-Fragebogen erstellt. Der Fragebogen wurde unter Nutzung des Anbieters SoSci Survey konzipiert und online gestellt.

Die Datenerhebung für die Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt im Zeitraum vom 1. März 2021 bis einschliesslich 31. März 2021. Die Befragung dauerte durchschnittlich 18 Minuten (Median).

Für die Einladung zur Online-Befragung wurden zwei unterschiedliche Arten gewählt: Einerseits wurden die Probanden, also die Mitarbeitenden, direkt durch die beteiligten Unternehmen Schweizerische Bundesbahnen (SBB) AG, Lindt & Sprüngli AG und Clariant AG eingeladen und andererseits wurde auch noch eine freie Rekrutierung in den Netzwerken der Autorenschaft durchgeführt. Da die angefragten Personen selbst entschieden, ob sie an der Umfrage teilnahmen oder nicht, handelt es sich um eine Selbstrekrutierung (opt-in). Die Zusammensetzung der Stichprobe erhebt auch daher nicht den Anspruch, repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Mitarbeitenden in der Schweiz oder in den teilnehmenden Unternehmen zu sein.

Insgesamt wurden 889 vollständig ausgefüllte Fragebogen⁵ generiert. Informationen über die Zusammensetzung der endgültigen Stichprobe befinden sich in Tabelle 3 (vgl. Anhang A, Studiendesign).

⁵ Von den teilnehmenden Mitarbeitenden sind 73.9 % Männer, 25.5 % Frauen und 0.6 % Divers. Das Durchschnittsalter liegt bei 50 Jahren.

Im ersten Teil des Fragebogens erfolgte eine kurze Einführung in die grundlegende Thematik der Befragungsstudie. Nachfolgend wurde jeder Teilnehmerin bzw. jedem Teilnehmer zufällig ein Kontext («Relationship» und «Alignment», vgl. Kapitel 3.3) zugewiesen. Den Probandinnen und Probanden wurde danach eine Touchpoint-Liste vorgelegt, welche sie anhand von unterschiedlichen Kriterien bewerten mussten. Der dritte Teil des Fragebogens widmete sich unterschiedlichen psychologischen Konstrukten (u. a. «Big Five»⁶) und dem beruflichen Kontext. Im Weiteren wurden auch die Veränderungen aufgrund der COVID-19-Situation beleuchtet. Der vierte und letzte Teil der Erhebung beinhaltete die Abfrage der soziodemographischen Merkmale der befragten Personen (vgl. Anhang B: Fragebogen, Tabelle 4).

3.2 Erstellung der Touchpoint-Liste

Die Zusammenstellung der Touchpoint-Liste stützt sich einerseits auf vorhandene Literatur und andererseits auf Erfahrungswerte aus der Praxis.

Die drei Ausprägungen der internen Kommunikation von Jäggi und Egli (2007, S. 14) – namentlich die Linienkommunikation, die informelle Kommunikation sowie die Parallelkommunikation – dienen als theoretische Grundlage für die Erarbeitung der Touchpoint-Liste. Basierend auf dieser Annahme wurden 49 Touchpoints (z. B. Firmenreglement, Persönliches Gespräch mit Kollegen, Schwarzes Brett und Website des Unternehmens) ermittelt (vgl. Anhang C: Touchpoint-Liste, Tabelle 5).

3.3 Messung des Informationsprozesses der Mitarbeitenden

Um den Informationsprozess der Mitarbeitenden zu erfassen, wurde das etablierte Konzept der «Customer Journey» (z. dt. Kundenreise) verwendet. Als Customer Journey bezeichnet man den Weg, dem die mögliche Kundschaft über verschiedene Kontaktpunkte (sogenannte Touchpoints) folgt, bevor sie sich für den Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung entscheidet (Spengler & Oehl, 2019, S. 175). Das Konzept der Customer Journey dient als theoretische Grundannahme, um den Informationsprozess von Mitarbeitenden abzubilden.

⁶ Bei den Big Five (auch Fünf-Faktoren-Modell) handelt es sich um ein Modell der Persönlichkeitspsychologie. Die deutsche Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2) erfasst die Big Five Persönlichkeitseigenschaften Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Negative Emotionalität (früher: Neurotizismus) und Offenheit mit jeweils drei Facetten (Rammstedt & Danner, 2016; Soto & John, 2009).

Unter einer Information Journey versteht man – gemäss den theoretischen Annahmen der Customer Journey – nun den Informationsprozess, dem ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin folgt, bevor er / sie eine Entscheidung trifft oder sich eine Meinung bildet. Die Touchpoints entlang der Information Journey unterstützen die Mitarbeitenden bei der Informationsbeschaffung und dem Ermitteln von Entscheidungen. Im Rahmen unserer schriftlichen Online-Umfrage konnten die Teilnehmenden die genutzten Touchpoints auswählen und bewerten.

Um die Touchpoints zu bewerten, unterscheiden wir zwischen einer quantitativen Zielgrösse (Reichweite) und einer qualitativen Zielgrösse (Relevanz). Dafür verwendeten wir ein Fünf-Phasen-Modell, um die Reichweite und Relevanz einzelner Touchpoints in den unterschiedlichen Phasen abzubilden, vgl. Abbildung 3. Dieser Ansatz wurde von Accelerom⁷ gemeinsam mit dem Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung der Universität Zürich (IKMZ) validiert und bewährt sich seit über zehn Jahren in der Praxis.

Die fünf Phasen entlang des Informationsprozesses lassen sich wie folgt definieren:

1. **Awareness:** Wo und wie wurden Sie auf dieses Thema aufmerksam?
2. **Consideration:** Welche Möglichkeiten haben Sie genutzt, um sich näher zu informieren?
3. **Exploration:** Für wie informativ bzw. glaubwürdig halten Sie diese Kontaktmöglichkeiten?
4. **Impact on behaviour:** Wie hilfreich sind diese Kontaktmöglichkeiten letztlich, um entscheidungsfähig zu werden?
5. **Bonding:** Wie zufrieden sind Sie mit diesen Möglichkeiten?

Die ersten beiden Phasen (Awareness und Consideration) der Customer Journey geben Aufschluss über die passive und aktive Reichweite eines Touchpoints (in Prozentpunkten). Während die passive Reichweite die Frage beantwortet, über welche Touchpoints die Mitarbeitenden aufmerksam werden, spiegelt die aktive Reichweite wider, über welche Touchpoints sich die Mitarbeitenden informieren. Die drei anschliessenden Phasen der Information Journey (Exploration, Impact on behaviour, Bonding) bilden die Relevanz ab und zeigen auf, welche Touchpoints als informativ, hilfreich und attraktiv beurteilt werden (Skala geht von 0 bis 100 Punkte). Diese dreidimensionale Erfassung der Relevanz eines Touchpoints entspricht dem anerkannten Tripartite-Einstellungskonzept aus der Persuasionsforschung.

⁷ Accelerom ist ein international tätiges Beratungs- und Forschungsunternehmen mit Sitz in Zürich, welches Mittelstandsunternehmen sowie multinationale Konzerne im B2C- und B2B-Geschäft dabei überstützt, in ihrer Omnichannel-Marktbearbeitung erfolgreicher zu werden. Seine Auftraggeber begleitet das Beratungsunternehmen von der Analyse über die Entscheidungsfindung bis hin zur Umsetzung von Strategien und Kampagnen. Dabei dreht sich alles um die Perspektive der Kundschaft und ihre Customer Journey.

Je nach Kontext, in welchem sich Mitarbeitende bewegen, kann sich die Touchpoint-Nutzung unterscheiden. Aus diesem Grund wurden die Teilnehmenden einem für sie relevanten Kontext zugeordnet. Dabei wurde der Fokus auf zwei Themen gelegt, die für alle Unternehmen von substanzieller Bedeutung sind: «Relationship» und «Alignment». Unter «Relationship» wird die affektive Beziehung zwischen dem Unternehmen und Mitarbeitenden verstanden. Grosse Themen, welche damit in Verbindung stehen, sind Motivation und Zugehörigkeitsgefühl (Giersch, 2008, S. 134). Als «Alignment» werden organisationsbezogene Inhalte verstanden. Das sind Themen, welche die Mitarbeitenden auf einen gemeinsamen Kurs wie z. B. hinsichtlich Ziele, Werte, Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie einschwören (Homma, 2014, S. 92-93).

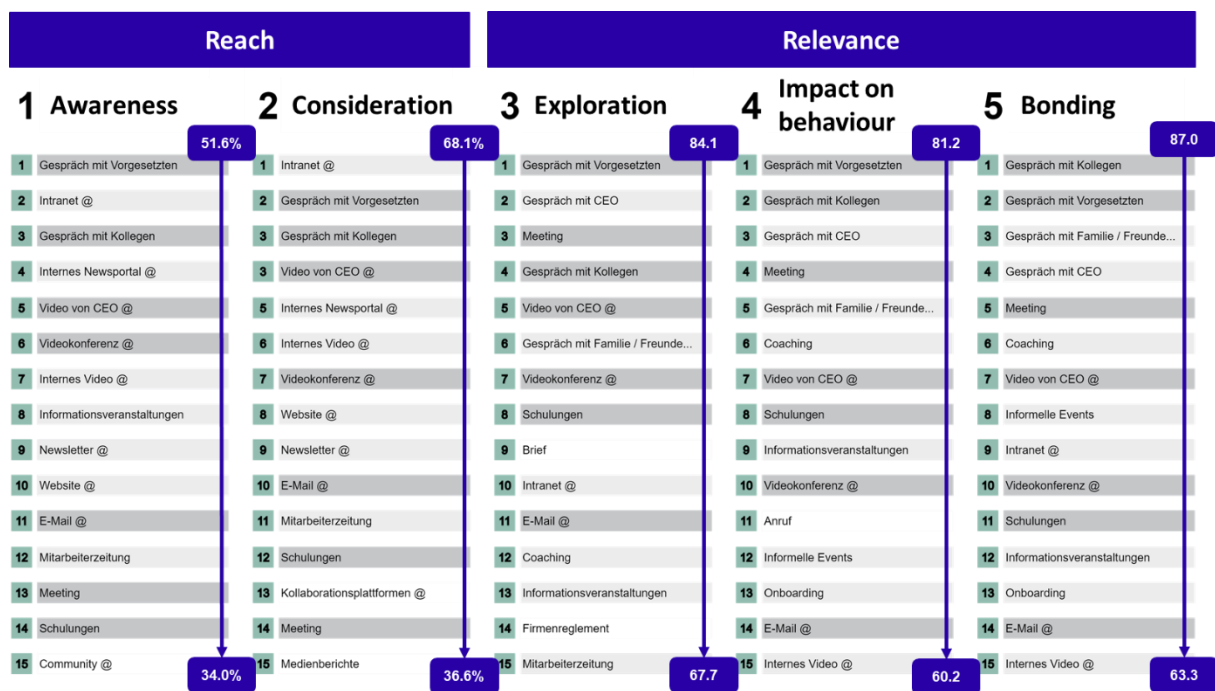
4. Voraberkennnisse aus der quantitativen Studien

Mithilfe der vorliegenden quantitativen Studie konnten erste Erkenntnisse zum Informationsprozess der Mitarbeitenden gewonnen werden. Diese Voraberkennnisse werden in diesem Kapitel der Studie vorgestellt.

4.1 Information Journey der Mitarbeitenden

Die Information Journey beschreibt den Informationsprozess, welcher die Arbeitskraft durchläuft, bevor sie eine Entscheidung trifft oder sich eine Meinung bildet. Je nach Phase der Information Journey spielen unterschiedliche Touchpoints eine zentrale Rolle.

Abbildung 3: Information Journey der Mitarbeitenden



Quelle: Eigene Darstellung

In jeder Phase der Information Journey haben die Mitarbeitenden unterschiedliche Bedürfnisse. Demnach wird jede Phase mit einer anderen Metrik (Kennzahl) operationalisiert. Innerhalb einer Phase sind die Touchpoints nach der jeweiligen Metrik geordnet. Aus diesem Grund nimmt der Touchpoint mit der höchsten Metrik den ersten Rang ein. Touchpoints mit dem gleichen Rang haben den gleichen Wert einer Metrik.

Die fünf Phasen des Informationsprozesses und die Ergebnisse der Touchpoints können folgendermassen interpretiert werden (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Phasen des Informationsprozess

Reichweite	Awareness	Die Awareness-Phase zeigt auf, welche Touchpoints Aufmerksamkeit generieren. Diese erste Phase des Informationsprozesses ist geprägt von persönlichen Gesprächen (Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen) und der internen Unternehmensplattform – dem Intranet. Über alle untersuchten Touchpoints erzielt das persönliche Gespräch mit dem/der Vorgesetzten den höchsten Wert in dieser Phase. 52 % der befragten Personen wurden über diesen Touchpoint aufmerksam.
	Consideration	Die Consideration-Phase zeigt auf, welche Touchpoints aktiv genutzt werden, um sich näher zu informieren (z. B. recherchieren, diskutieren, kommentieren). Diese Phase wird vom Touchpoint Intranet dominiert. Dieser Touchpoint erzielt einen Wert von 68 %. Das heisst, knapp 68 % der befragten Mitarbeitenden nutzen diesen Touchpoint, um sich näher zu informieren.
Relevanz	Exploration	Die Exploration-Phase zeigt auf, welche Touchpoints als informativ bzw. glaubwürdig bewertet werden. In dieser Phase spielen die Touchpoints rund um das persönliche Gespräch eine wichtige Rolle. Der Touchpoint Gespräch mit dem/der Vorgesetzten erzielt mit 84 den höchsten Score (Mittelwert) in dieser Phase (Skala geht von 0 «gar nicht informativ», gar nicht glaubwürdig» bis 100 Punkte «sehr informativ», «sehr glaubwürdig»).
	Impact on behaviour	Die Phase «Impact on behaviour» zeigt auf, welche Touchpoints hilfreich für die Entscheidungs- bzw. Meinungsbildung sind. In dieser Phase finden sich wiederholt die Touchpoints rund um das persönliche Gespräch. Aber auch Touchpoints wie Schulungen und Coaching sind relevant in dieser Phase (Top 10).
	Bonding	Die letzte Phase des Informationsprozesses – die Bonding-Phase – gibt an, welche Touchpoints eine hohe Zufriedenheit aufweisen. Hier sind die Top3-Touchpoints Gespräch mit Kollegen, Gespräch mit Vorgesetzten und Gespräch mit Familie/Freunde.

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Touchpoint-Matrix der Mitarbeitenden

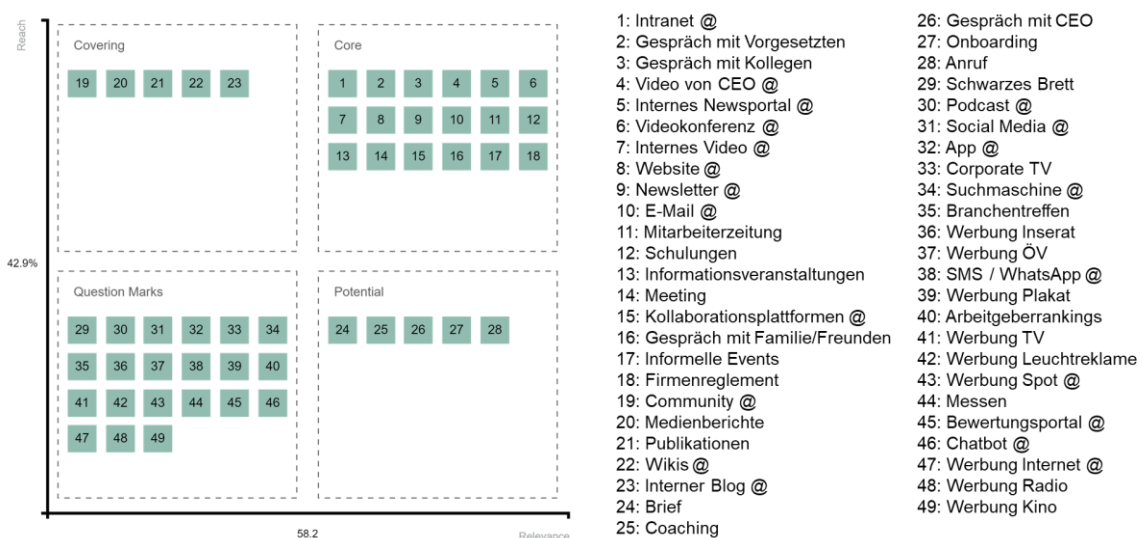
In einem nächsten Schritt werden die verschiedenen Touchpoints hinsichtlich ihrer Reichweite und Relevanz verglichen. Die Touchpoint-Matrix vergleicht die einzelnen Touchpoints untereinander anhand der beiden Kriterien Reichweite (y-Achse) und Relevanz (x-Achse).

Hierbei werden die ersten zwei Phasen der Information Journey – passive und aktive Reichweite – zum Kriterium Reichweite (Reach Total) zusammengefasst. Für die Relevanz (Touchpoint Value) werden die dritte, vierte und fünfte Phase des Informationsprozesses der Mitarbeitenden kombiniert. Das Ziel der Matrix ist, wirkungsstarke (Core) sowie weniger starke Touchpoints (Question Marks) zu identifizieren. Die Touchpoints werden anhand der durchschnittlichen Relevanz und durchschnittlichen Reichweite aller untersuchten Touchpoints dem entsprechenden Quadranten zugeordnet (vgl. Abbildung 4).

Jede Matrix ist in vier Quadranten unterteilt:

- **Core:** Der Quadrant oben rechts, benannt mit Core, führt Touchpoints mit überdurchschnittlicher Relevanz und überdurchschnittlicher Reichweite auf.
- **Covering:** Der Quadrant oben links, benannt mit Covering, enthält Touchpoints mit unterdurchschnittlicher Relevanz und überdurchschnittlicher Reichweite.
- **Potential:** Der Quadrant unten rechts, benannt mit Potential, enthält Touchpoints mit überdurchschnittlicher Relevanz und unterdurchschnittlicher Reichweite.
- **Question Marks:** Der letzte Quadrant unten links, benannt mit Question Marks, enthält Touchpoints mit unterdurchschnittlicher Relevanz und unterdurchschnittlicher Reichweite.

Abbildung 4: Touchpoint-Matrix der Mitarbeitenden



Quelle: Eigene Darstellung

Die folgende Abbildung stellt die Touchpoint-Matrix auf der Ebene «Total» dar, also über alle befragten Mitarbeitenden und Kontexte.

Die Core-Touchpoints mit einer überdurchschnittlich hohen kombinierten Reichweite und Relevanz sind im Quadranten oben rechts dargestellt. Innerhalb der Quadranten werden die Touchpoints anhand der kombinierten Reichweite angeordnet. Der Nummer-1-Touchpoint in der Touchpoint-Matrix ist das Intranet. Dieser Touchpoint erzielt absolute Spitzenwerte hinsichtlich Reichweite und Relevanz. Knapp 87 % der befragten Mitarbeitenden gaben an, über diesen Touchpoint aufmerksam zu werden bzw. diesen zur Informationsgewinnung zu nutzen. Auch die Relevanz ist mit einem Wert von 66 überdurchschnittlich hoch. Weitere zentrale Core-Touchpoints sind z. B. Gespräch mit Vorgesetzten, Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Video von CEO.

Die Potential-Touchpoints sind ebenfalls sehr relevant für die befragten Mitarbeitenden, haben aber noch nicht so eine grosse Reichweite. Wie der Begriff bereits sagt, besteht hier Potenzial für die Zukunft, indem die Reichweite noch ausgebaut wird. Es wird ersichtlich, dass es sich unter anderem um One-to-One-Touchpoints handelt, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen dürften.

Die Question-Mark-Touchpoints haben eine unterdurchschnittliche Relevanz und auch eine geringe Reichweite. Das heisst nicht, dass diese Touchpoints gestrichen oder nicht weiterbearbeitet werden sollen. So können diese Touchpoints je nach Kontext oder Zielgruppen gleichwohl bedeutend sein, sollten aber kritisch überprüft werden.

4.3 Clusteranalyse für die Segmentierung der Mitarbeitenden

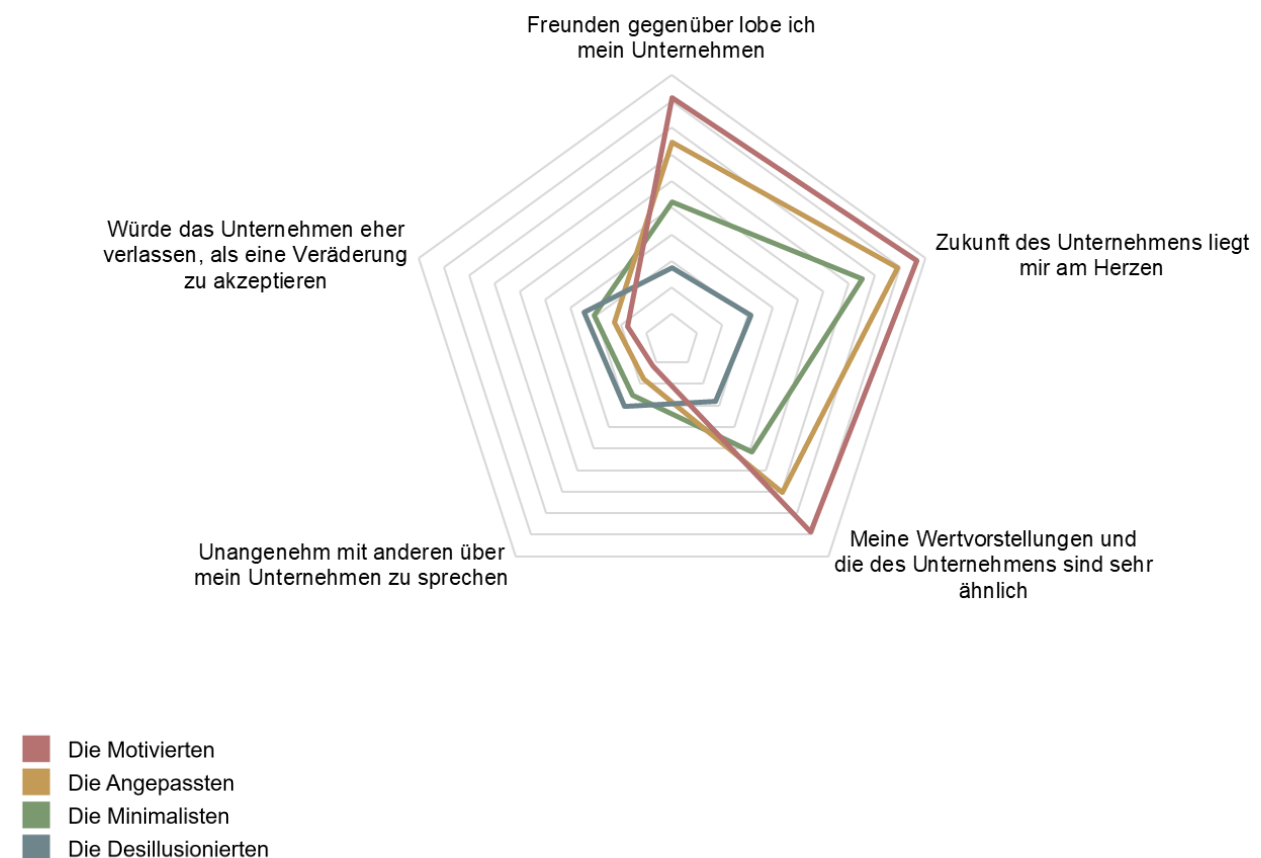
Basierend auf den erhobenen Daten aus der Online-Befragung wurde eine Clusteranalyse durchgeführt, um mögliche Typen bzw. Cluster von Mitarbeitenden zu identifizieren.

Die Clusteranalyse ist ein Verfahren aus dem Data Mining und zählt zu den Methoden der künstlichen Intelligenz. Mithilfe von Algorithmen wird versucht, möglichst homogene Gruppen unter der Berücksichtigung verschiedener Segmentierungsvariablen zu bilden (Bacher et al. 2010). Vor diesem Hintergrund kann das Ziel einer Clusteranalyse wie folgt beschrieben werden (Freter & Obermeier, 1999, S. 745): «Unter Berücksichtigung der Segmentierungskriterien versucht die Clusteranalyse, Segmente zu identifizieren, die in sich homogen, untereinander aber heterogen sind.»

Zur Beschreibung und Interpretation der identifizierten Segmente wird ein Mittelwertvergleich für alle relevanten Merkmale in den jeweiligen Clustern durchgeführt. Damit kann erkannt werden, inwieweit sich die einzelnen Cluster voneinander unterscheiden. Der Mittelwertvergleich liefert zudem die Grundlage für die Erstellung der Clusterprofile, die erste Hinweise auf die Eigenschaften der unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden erlauben.

Im Rahmen der Analyse wurden die folgenden vier Typen von Mitarbeitenden basierend auf einer Clusteranalyse entwickelt. Ausschlaggebend für die Ermittlung von diesen vier Profilen war die Variable «Identifikation mit dem Unternehmen/Loyalität»⁸ (Skale von 0 bis 100).

Abbildung 5: Mittelwerte der Typen von Mitarbeitenden



Quelle: Eigene Darstellung

⁸ Der Faktor «Identifikation mit dem Unternehmen/Loyalität» wurde mittels Faktoranalyse gebildet. Die folgenden drei Statements «Freunden gegenüber lobe ich dieses Unternehmen als besonders guten Arbeitgeber.», «Die Zukunft dieses Unternehmens liegt mir sehr am Herzen.» und «Ich bin der Meinung, dass meine Wertvorstellungen und die des Unternehmens sehr ähnlich sind.»

- **Die Motivierten:** Die Motivierten – das grösste Segment (38.52 %) – erweisen sich als sehr loyale und treue Mitarbeitende. Sie fühlen sich sehr eng mit dem Unternehmen verbunden und sprechen auch im Freundeskreis nur positiv über ihren Arbeitgeber. Dieser Typ bzw. diese Subgruppe von Mitarbeitenden sollte von den Unternehmen als interne Influencer und Influencerinnen gewonnen werden. So sind die Motivierten tendenziell eher auch extrovertierte Persönlichkeit (vgl. Anhang D, Tabelle 6, Model 1 [Die Motivierten]) und können somit gut auf andere Personen zugehen und diese auch begeistern.
- **Die Angepassten:** Die Angepassten (33.68 %) sind ebenfalls eine sehr loyale Subgruppe von Mitarbeitenden. Zwar setzen sie sich auch gerne und grösstenteils wohlwollend mit ihrem Unternehmen auseinander, aber sie tun dies nicht mit der gleichen intrinsischen Überzeugung und Hingabe, wie es die Motivierten tun.
- **Die Minimalisten und Minimalistinnen:** Die Minimalisten und Minimalistinnen (19.15 %) sind eine eher introvertierte und ruhige Subgruppe von Mitarbeitenden. Die Minimalisten vermeiden es so gut wie möglich, über ihr Unternehmen zu sprechen, und können sich auch nicht wirklich gut mit ihrem Arbeitgeber identifizieren.
- **Die Desillusionierten:** Die Desillusionierten (8.65 %) sind die kleinste beobachtete Subgruppe innerhalb dieser Segmentierung. Dieser Mitarbeitertyp wünscht sich kein Unternehmen, da sich dieses Segment wenig bis gar nicht mit dem Unternehmen identifiziert und sich auch nicht wirklich als loyal erweist. Die Desillusionierten wollen nicht über ihr Unternehmen sprechen und wollen – so scheint es zumindest – so schnell wie möglich das Unternehmen verlassen. Das Ziel eines Unternehmens sollte es sein, diese Subgruppe möglichst klein zu halten.

5. Ergebnisse und Interpretation

Im Folgenden werden die Ergebnisse präsentiert und einer empirischen Prüfung unterzogen, wobei unterschiedliche methodische Verfahren genutzt werden. In diesem Zusammenhang werden die Ergebnisse zu den einzelnen Thesen der Reihe nach vorgestellt.

5.1 Relevanz des persönlichen Gesprächs

Abbildung 6: Relevanz des persönlichen Gesprächs

Reach		Relevance		
1 Awareness	2 Consideration	3 Exploration	4 Impact on behaviour	5 Bonding
1 Gespräch mit Vorgesetzten	1 Intranet @	1 Gespräch mit Vorgesetzten	1 Gespräch mit Vorgesetzten	1 Gespräch mit Kollegen
	2 Gespräch mit Vorgesetzten	2 Gespräch mit CEO	2 Gespräch mit Kollegen	2 Gespräch mit Vorgesetzten
3 Gespräch mit Kollegen	3 Gespräch mit Kollegen	3 Meeting	3 Gespräch mit CEO	3 Gespräch mit Familie / Freunde...
4 Internes Newsportal @	3 Video von CEO @	4 Gespräch mit Kollegen	4 Meeting	4 Gespräch mit CEO
5 Video von CEO @	5 Internes Newsportal @	5 Video von CEO @	5 Gespräch mit Familie / Freunde...	5 Meeting
6 Videokonferenz @	6 Internes Video @	6 Gespräch mit Familie / Freunde...	6 Coaching	6 Coaching
7 Internes Video @	7 Videokonferenz @	7 Videokonferenz @	7 Video von CEO @	7 Video von CEO @
8 Informationsveranstaltungen	8 Webseite @	8 Schulungen	8 Schulungen	8 Informelle Events
9 Newsletter @	9 Newsletter @	9 Brief	9 Informationsveranstaltungen	9 Intranet @
10 Website @	10 E-Mail @	10 Intranet @	10 Videokonferenz @	10 Videokonferenz @
11 E-Mail @	11 Mitarbeiterzeitung	11 E-Mail @	11 Anruf	11 Schulungen
12 Mitarbeiterzeitung	12 Schulungen	12 Coaching	12 Informelle Events	12 Informationsveranstaltungen
13 Meeting	13 Kollaborationsplattformen @	13 Informationsveranstaltungen	13 Onboarding	13 Onboarding
14 Schulungen	14 Meeting	14 Firmenreglement	14 E-Mail @	14 E-Mail @
15 Community @	15 Medienberichte	15 Mitarbeiterzeitung	15 Internes Video @	15 Internes Video @

Quelle: Eigene Darstellung

Das persönliche Gespräch mit den Vorgesetzten oder den Kolleginnen und Kollegen erzielt in allen Phasen des Informationsprozesses sehr hohe Werte (vgl. Abbildung 6). So werden Gespräch mit dem Vorgesetzten oder den Arbeitskolleginnen und -kollegen – sei es in einer Teamsitzung oder in einem One-to-One – als äusserst reichweitenstark und relevant erlebt, wenn es um die Veränderung einer Meinung oder des Verhaltens geht.

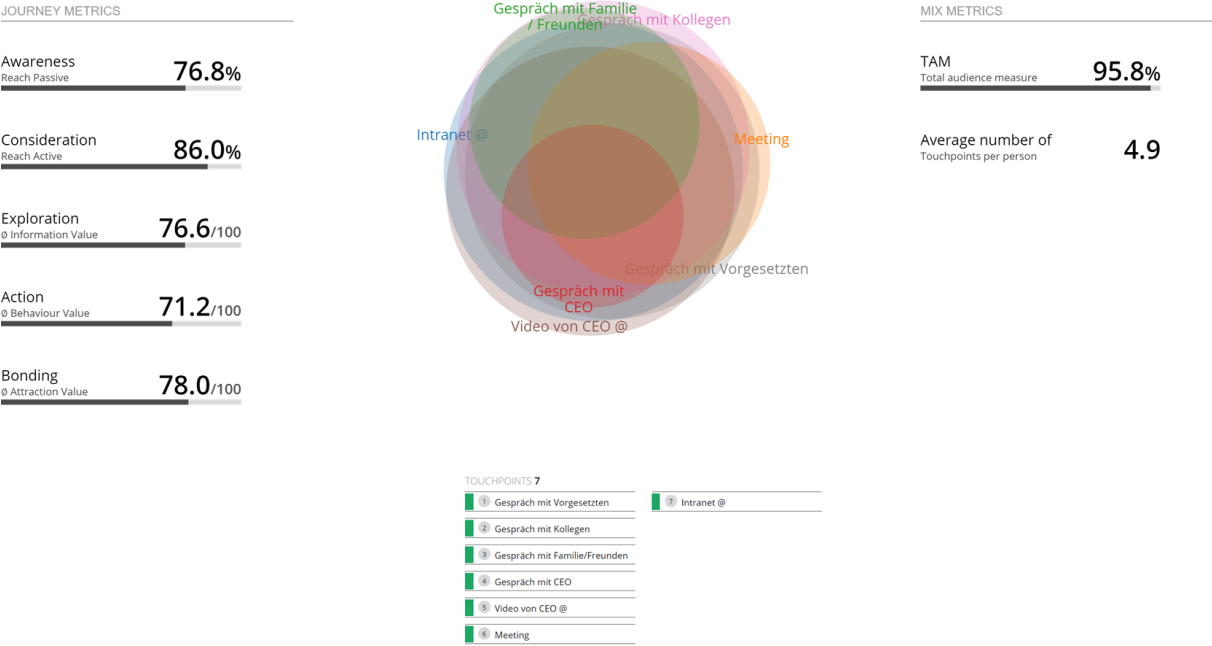
Somit lässt sich die erste These (T1) plausibilisieren:

T1: Das persönliche Gespräch ist die wirksamste Form der internen Kommunikation.

Aus den erhobenen Daten können optimale Lösungen – sogenannte Touchpoint-Mixes – abgeleitet werden.

Der optimale Touchpoint-Mix wird anhand eines Optimierungsalgorithmus berechnet. Dabei interessiert, mit welcher Kombination von Touchpoints beispielsweise der Informationsprozess der Mitarbeitenden optimal abgedeckt werden kann. Der Algorithmus vergleicht die Wirkung von Millionen von Touchpoint-Kombinationen miteinander und berechnet, welche Massnahmen die höchste Wirkung bei den Mitarbeitenden erreichen (Spengler & Oehl, 2019, S. 181-182).

Abbildung 7: Algorithmusbasierte Ermittlung der Schlüssel-Touchpoints



Quelle: Eigene Darstellung

Die sieben Touchpoints, welche algorithmusbasierten Touchpoints ermittelt wurden, sind: Gespräch mit CEO, Gespräch mit Familie / Freunden und Freundinnen, Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, Gespräch mit Vorgesetzten, Intranet, Meeting und Video von CEO. Mit diesen sieben Touchpoints werden 95.9 % der Mitarbeitenden erreicht und sie kommen durchschnittlich mit knapp fünf Touchpoints in Berührung.

Diese sieben Schlüssel-Touchpoints, welche anhand des Optimierungsalgorithmus ermittelt wurden, unterstreicht nochmals die zentrale Bedeutung der Touchpoints rund um das persönliche Gespräch.

5.2 Digitale Kanäle in der internen Kommunikation

Mitarbeiterzeitungen, Rundbriefe, E-Mail-Newsletter, Intranet – das sind die Klassiker der internen Kommunikation (Speck 2021). Doch mit der fortschreitenden Digitalisierung sind längst weitere Kanäle für die interne Kommunikation hinzugekommen.

Dies führt uns zur Prüfung der zweiten These:

T2: Die digitalen Touchpoints bzw. Kommunikationskanäle sind in der internen Kommunikation relevanter als die analogen Touchpoints.

Insgesamt wurden 49 Touchpoints untersucht, davon waren 21 digitale Touchpoints und 28 analoge Touchpoints. Um diese These zu prüfen, wurde die Anzahl genutzter analoger Touchpoints mit den genutzten digitalen Kanälen verglichen.

Im Durchschnitt werden von den Mitarbeitenden insgesamt 21 Touchpoints genutzt (Mittelwert), um sich über ein Thema zu informieren bzw. sich eine Meinung zu bilden. Diese 21 Touchpoints setzen sich wie folgt zusammen: 10 Touchpoints sind digital (47.62 %) und 11 Touchpoints sind analog (52.38 %).

Es lässt sich festhalten, dass die Mitarbeitenden sowohl analoge als auch digitale Touchpoints nutzen. Eine klare Präferenz für die digitalen Kanäle kann nicht festgestellt werden. Aus diesem Grund lässt sich die zweite These (T2: Die digitalen Touchpoints bzw. Kommunikationskanäle sind in der internen Kommunikation relevanter als die analogen Touchpoints) nicht bestätigen.

Trotz dieser ausgewogenen Touchpoint-Nutzung besteht die Annahme, dass gerade jüngere Mitarbeitende eine stärkere Präferenz für digitale Touchpoints haben:

T3: Je jünger Mitarbeitenden sind, desto eher nutzen sie digitale Touchpoints.

Um diese These zu prüfen, wurde der Zusammenhang zwischen der Nutzung von digitalen Kanälen und dem Alter geprüft (vgl. Anhang D, Tabelle 6, Model 1). Es lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Nutzung von digitalen Kanälen und dem zunehmenden Alter erkennen (0.09***). Das bedeutet, dass mit zunehmendem Alter auch mehr digitale Kanäle genutzt werden. Dies widerlegt das Vorurteil, dass jung gleich digital bedeutet.

Allerdings nutzen Personen mit zunehmendem Alter durchschnittlich mehr Touchpoints als jüngere Personen. Diese Erkenntnis kann auch dahingehend interpretiert werden, dass jüngere Mitarbeitende sich generell weniger stark informieren, während die älteren aufmerksamer betreffend neuer Informationen sind.

Tabelle 2: Regressionsanalyse für die Touchpoint-Nutzung

	Model 0	Model 1	Model 2
<i>Coefficient</i>	<i>Estimates</i>	<i>Estimates</i>	<i>Estimates</i>
Intercept	14.05 ***	5.72 ***	8.33 ***
Geschlecht	1.02	0.49	0.53
Alter	0.14 ***	0.09 ***	0.05 *
Observations ⁹	874	874	874
R ² / R ² adjusted	0.016 / 0.014	0.035 / 0.032	0.006 / 0.004

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Erklärung: Model 0 (Nutzung aller Touchpoints), Model 1 (Nutzung von digitalen Touchpoints) und Model 2 (Nutzung von analogen Touchpoints).

Quelle: Eigene Darstellung

Es lässt sich festhalten, dass Mitarbeitende mit zunehmendem Alter grundsätzlich mehr Touchpoints nutzen.

Der Mittelwert der durchschnittlich genutzten Touchpoints unterscheidet sich zwischen den Altersgruppen: Während die 16-30-Jährigen durchschnittlich 18 Touchpoints nutzen, verwenden Personen ab 56 Jahren durchschnittlich 23 Touchpoints. Dieser Unterschied ist signifikant (p -Wert < 0.05).

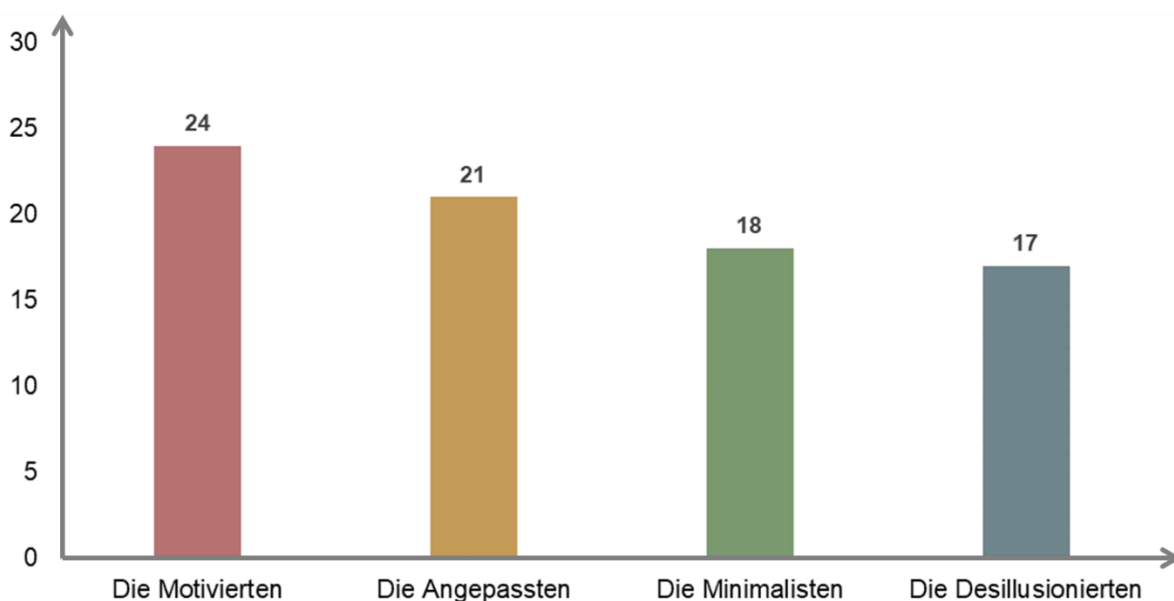
⁹ Im Modell konnten $n = 15$ Personen nicht berücksichtigt werden, da diese Personen ihr Geschlecht nicht nannten.

5.3 Unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse

Die unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Identifikation zum Unternehmen. Dies legt nahe, dass sich auch das Informationsbedürfnis bzw. die Touchpoint-Nutzung der verschiedenen Typen von Mitarbeitenden unterscheidet:

T4: Die Subgruppen von Mitarbeitenden unterscheiden sich in ihrer Touchpoint-Nutzung.

Abbildung 8: Anzahl durchschnittlich genutzter Touchpoints



Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man die durchschnittlich genutzte Anzahl an Touchpoints, lässt sich gerade zwischen den «Motivierten» und den «Desillusionierten» eine grosse Diskrepanz feststellen. Dieser Unterschied erweist sich auch als statistisch signifikant: Mit ANOVA¹⁰ wurde geprüft, ob die beobachteten Mittelwertunterschiede statistisch signifikant sind. Der p-Wert (p-Wert = 9.65e-11) ist deutlich kleiner als 0.05 und somit kann die Nullhypothese von Gleichheit der Mittelwerte über die Typen von Mitarbeitenden hinweg verworfen werden.

Somit kann die vierte These (T4: Die Subgruppen von Mitarbeitenden unterscheiden sich in ihrer Touchpoint-Nutzung) bestätigt werden.

¹⁰ Die ANOVA ist ein statistisches Analyseverfahren, mit dem untersucht werden kann, ob sich die Mittelwerte verschiedener Gruppen statistisch signifikant unterscheiden (Schäfer, 2016, S. 226).

6. Schlussfolgerungen

Die Vermittlung von Informationen ist die zentrale Aufgabe der internen Kommunikation. Es ist unabdingbar, Wissen und Informationen zu teilen. Studien belegen, dass sich gut informierte Mitarbeitende stärker mit dem Arbeitgeber identifizieren, loyaler und leistungsbereiter sind sowie ein positiveres Bild des Unternehmens nach aussen tragen (Ihm, 2015, S. 145).

Allerdings sehen sich Mitarbeitende in der heutigen Zeit mit einer immensen Flut an Informationen konfrontiert (Volnhals & Hirsch, 2008, S. 54). Das Gebot der Stunde ist Vereinfachung: Ziel der internen Kommunikation sollte eine Fokussierung auf wenig, aber relevante Touchpoints sein, um eine effiziente und effektive Kommunikation mit den Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Die Ergebnisse zeigen, dass das persönliche Gespräch eine zentrale Rolle einnimmt. Dieser Touchpoint erzielt in allen Phasen des Informationsprozesses Spitzenwerte. So werden Gespräche mit den Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen als äusserst glaubwürdig und relevant erlebt, wenn es um die Veränderung einer Meinung oder des Verhaltens geht.

Eine grosse Überraschung der Untersuchung besteht in der Feststellung, dass ältere Mitarbeitende mehr den digitalen Kanälen zugewandt sind. Damit wird ein Vorurteil widerlegt, dass jung gleich digital bedeutet. Diese Erkenntnis kann auch dahingehend interpretiert werden, dass jüngere Mitarbeitende sich generell weniger stark informieren, während die älteren aufmerksamer betreffend neuer Informationen sind.

Der Faktencheck hat auch erhoben, welchem Mitarbeitertyp die Befragten (Motivierte, Angepasste, Minimalisten / Minimalistinnen und Desillusionierte) angehören und ob sich hier grössere Unterschiede festmachen lassen. Eine zentrale Erkenntnis war: Je loyaler eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ist, desto mehr Touchpoints benutzt sie bzw. er.

Was bedeuten nun die Ergebnisse der Studie für die Praxis? Wir haben die Resultate einer Gruppe von zehn Kommunikationsverantwortlichen zur Diskussion vorgelegt. Sie waren sich einig, dass die von den Kommunikationsverantwortlichen bewirtschafteten Touchpoints der Mitarbeitendenkommunikation (Intranet, Infoveranstaltung usw.) zwar Aufmerksamkeit für ein Thema erzeugen, für eine Verhaltensänderung ihrerseits reicht dies jedoch nicht aus. Es braucht die Kommunikation von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen. Hier wird das grösste Potenzial der internen Kommunikation erkannt. Doch der Weg dahin scheint weit und schwer, Konzepte dafür sind in der Praxis selten, und wie oft fehlen die Ressourcen. Doch ohne den Einbezug der Führungskräftekommunikation und der Kommunikation in internen

Netzwerken unter den Mitarbeitenden selbst wird es die Unternehmenskommunikation nicht schaffen, einen wirklich wertschöpfenden internen Austausch zu etablieren.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Analyse für die Praxis lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die internen Kommunikationskanäle wie Intranet, Mitarbeiterzeitung oder Newsletter generieren zwar viel Reichweite, haben aber eine eher tiefere Relevanz. Das heisst, dass diese Touchpoints ganz zentral sind, wenn es darum geht, auf ein Thema aufmerksam zu machen.
- Das persönliche Gespräch, sei es mit Kollegen, Kolleginnen oder Vorgesetzten, ist zentral, wenn es um die Verankerung von Botschaften geht. Dieser Touchpoint erzielt in allen Phasen des Informationsprozesses Spitzenwerte. So werden Gespräche mit den Vorgesetzten als äusserst glaubwürdig und relevant erlebt, wenn es um die Veränderung einer Meinung oder des Verhaltens geht.
- Ebenfalls als sehr wichtig werden Videobotschaften des CEOs angesehen – was vermutlich gerade in Zeiten von Corona einen immensen Aufschwung erlebt hat.
- Entgegen der typischen Faustregel «Je jünger, desto digitaler» werden mit zunehmendem Alter mehr digitale Touchpoints genutzt. Diese Erkenntnis kann auch dahingehend interpretiert werden, dass jüngere Mitarbeitende sich generell weniger stark informieren, während die älteren aufmerksamer betreffend neuer Informationen sind.

Abschliessend ist darauf hinzuweisen, dass die präsentierten Befunde aufgrund verschiedener methodischer Einschränkungen nur vorläufige Geltung beanspruchen dürfen. Inwieweit die Erkenntnisse tatsächlich einer repräsentativen Verteilung aller Mitarbeitenden entspricht, kann auf Basis dieser Analyse nicht abschliessend beurteilt werden. Es wäre daher wünschenswert, wenn sich künftige empirische Auseinandersetzungen vermehrt auf eine sehr ausgewogene Verteilung über unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden fokussiert, z. B. Berücksichtigung von Blue und White Collors. Nichtsdestotrotz kann der vorliegende Beitrag als ein erster Schritt in diese Richtung verstanden werden, die Touchpoint-Nutzung der unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden besser zu verstehen.

Quellenverzeichnis

- Bacher, J., Pöge, A., & Wenzig K. (2010). *Clusteranalyse: Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren* (3. Aufl.). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Berger, B. K., & Meng, J. (2010). Public relations practitioners and the leadership challenge. In R. L. Heath (Ed.), *The SAGE Handbook of Public Relation* (pp. 421-434). SAGE.
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2012). *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Springer-Verlag.
- Eicke, NK. (2018). Interne Kommunikation und Digitalisierung. In B. Kirf, NK. Eicke & S. Schömburg (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation. Wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen* (S. 55-92). Springer Gabler.
- Einwiller, S., Klöfer, F., & Nies U. (2009). Mitarbeiterkommunikation. In: M. Meckel & B. Schmid, (Hrsg.), *Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (S. 221-260). Springer Gabler.
- Frenzel, K., Müller, M., & Sottong, H. (2008). *Storytelling. Das Praxisbuch*. Hanser.
- Freter, H., & Obermeier, O. (1999). Marktsegmentierung. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung. Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (S. 739-763). Springer Gabler.
- Giersch, J. (2008). *Corporate Brand Management international tätiger Unternehmen. Verhaltenswissenschaftliche Analyse interner und externer Zielgruppeneffekte unter Berücksichtigung landeskultureller Aspekte*. Springer Gabler.
- Grunig, J.E., & Repper, F. (1992). Strategic management, publics and issues. In J.E. Grunig. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 117-157). Lawrence Erlbaum.
- Homma, N. (2014). Eine Unternehmenskultur verändern. In N. Homma, R. Bauschke & LM. Hofmann (Hrsg.), *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen* (S. 81-96). Springer Gabler.
- Ihm, I. (2015). Die Markenakademie: Wie Mitarbeiter zu Botschaftern für das Arbeitgeberimage werden. In T. Bittlingmaier & B. Schelenz (Hrsg.), *Employer Reputation: Das Konzept "Arbeitgebermarke" neu denken* (S. 129-146). Haufe-Lexware.
- Jäggi, A., & Egli V. (2007). *Interne Kommunikation in der Praxis. Sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen*. Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Jiang, H., & Luo, Y. (2017). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160.

- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 302-314.
- Krebs, P., Prochaska, J. O., & Rossi, J. S. (2010). A meta-analysis of computer-tailored interventions for health behavior change. *Preventive medicine*, 51(3-4), 214-221.
- Kreuter, M. W., Oswald, D. L., Bull, F. C., & Clark, E. M. (2000). Are tailored health education materials always more effective than non-tailored materials?. *Health education research*, 15(3), 305-315.
- Lustria, M. L. A., Noar, S. M., Cortese, J., Van Stee, S. K., Glueckauf, R. L., & Lee, J. (2013). A meta-analysis of web-delivered tailored health behavior change interventions. *Journal of health communication*, 18(9), 1039-1069.
- Maas, R. (2021). *Neuste Generationenforschung in ökonomischer Perspektive. Reichen Generation X, Y, Z zur Beschreibung der Wirklichkeit aus?*. Kohlhammer.
- Mast, C. (2002). Minimax-Prinzip. *pr magazin*, 9, 26-29.
- Mast, C. (2016). *Unternehmenskommunikation*. Verlag UVK.
- Rammstedt, B., & Danner, D. (2016). Die Facettenstruktur des Big Five Inventory (BFI): Validierung für die deutsche Adaptation des BFI. *Diagnostica*, 63, 70-84.
- Schäfer, T. (2016). *Methodenlehre und Statistik. Einführung in Datenerhebung, deskriptive Statistik und Inferenzstatistik*. Springer Gabler.
- Shannon CB., Weaver W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Soto, C. J., & John, O. P. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO-PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality*, 43, 84-90.
- Speck, A. (2021). *Wie exzellente Mitarbeiterkommunikation gelingt*. Interne Kommunikation. <https://www.springerprofessional.de/interne-kommunikation/informationsmanagement/wie-exzellente-mitarbeiterkommunikation-heute-gelingt/18884938>
- Spengler, C., & Oehl, B. (2019). Mit dem Goldstandard zum Erfolg: Customer Journeys messen statt mappen. Reichweite, Relevanz und Affinität – wie einzelne Touchpoints zum Erfolg in der Customer Journey beitragen. In B. Keller & CS. Ott (Hrsg.), *Touchpoint Management: Entlang der Customer Journey erfolgreich agieren* (S. 161-184). Haufe-Lexware.
- Stohl, C. (1995). *Organizational communication. Connectedness in action*. Interpersonal Communication Texts 5. SAGE.

Theis-Berglmair A. M. (2003). Organisationskommunikation. In G. Bentele, HB. Brosius & O. Jarren (Hrsg.), *Öffentliche Kommunikation. Studienbücher zur Kommunikations- und Medienwissenschaft* (S. 565-575). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Volnhals, M., & Hirsch B. (2008). Information Overload und Controlling. *Controlling & Management*, 52, 50–57.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), 177-198.

Yeomans, L. (2006). Internal communication. In R. Tench & L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations* (pp. 332-352). Pearson Education.

Anhang A: Studiendesign

Tabelle 3: Studiendesign

Elemente	Spezifikation
Wer wurde befragt	Es wurden 889 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt. Von den teilnehmenden Mitarbeitenden sind 73.9 % Männer, 25.5 % Frauen und 0.6 % Divers. Das Durchschnittsalter liegt bei 50 Jahren.
Rekrutierung	Schweizerische Bundesbahnen SBB, Lindt & Sprüngli, Clariant sowie freie Rekrutierung
Methode	Online-Befragung
Fragebogen	Standardisierter Fragenkatalog zur Touchpoint-Nutzung, welcher durch die Universität Zürich validiert wurde
Feldarbeit	1. bis 31. März 2021
Interviewlänge (LOI)	18 min (Median)

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang B: Fragebogen

Tabelle 4: Fragebogen

Frageblock	Item
Demografie	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.
	Bitte geben Sie Ihr Alter an.
	Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.
Big Five	Wie gut fühlen Sie sich durch die folgenden Aussagen beschrieben?
Need for Cognition	In Bezug auf Ihren Umgang mit Informationen: Wie gut fühlen Sie sich durch die folgenden Aussagen beschrieben?
Beruflicher Kontext	In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
	Bitte wählen Sie den Bereich, der Ihrem Aufgabengebiet am nächsten kommt.
	Welche Position nehmen Sie aktuell in Ihrem Unternehmen ein?
	Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
	Zu wie vielen Stellenprozenten sind Sie gemäss Arbeitsvertrag angestellt?
	Seit wie vielen Jahren sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber (nicht notwendigerweise in derselben Position) beschäftigt?
Identifikation	Die folgenden Aussagen beschreiben, wie Ihre Beziehung zu Ihrem Unternehmen/Ihrer Organisation aussehen könnte. Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?
Corona-Änderungen	Wie hat sich Ihre persönliche Arbeitstätigkeit durch die Corona-Krise verändert?

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang C: Touchpoint-Liste

Tabelle 5: Touchpoint-Liste

Kurzform	Beschreibung
Anruf	Anruf, z. B. Info per Telefon
App @	Mitarbeiter-App
Arbeitgeberrankings	Arbeitgeberrankings, z. B. Bilanz, Universum
Bewertungsportal @	Bewertungsportal für Arbeitgeber, z. B. Kununu.com
Branchentreffen	Präsenz des Unternehmens an Branchentreffen, z. B. Konferenzen
Brief	Persönlich adressierter Brief
Chatbot @	Chatbot
Coaching	Coaching, z. B. Teambuilding-Tag
Community @	Community-Plattformen des Unternehmens, z. B. Yammer
Corporate TV	Unternehmensinternes Fernsehprogramm, z. B. Schulungen, Informationen
E-Mail @	Persönliche adressierte E-Mail
Firmenreglement	Firmenreglement/Mitarbeiterhandbuch
Gespräch mit CEO	Persönliches Gespräch mit CEO/Geschäftsführung
Gespräch mit Familie/Freunden/Freundinnen	Persönliches Gespräch mit Familie/Freunden
Gespräch mit Kollegen und Kolleginnen	Persönliches Gespräch mit Kollegen und Kolleginnen
Gespräch mit Vorgesetzten	Persönliches Gespräch mit Vorgesetzten
Informationsveranstaltungen	Info-Veranstaltung, z. B. Mitarbeiterversammlung, Flächenbesuch
Informelle Events	Events / Veranstaltungen, z.B. Weihnachtsfeier, Jubiläum
Interner Blog @	Interner Blog, z. B. Blog von Mitarbeitenden, Blog von Geschäftsleitung, Communications Sites
Internes Newsportal @	Internes Newsportal
Internes Video @	Internes Video, z. B. Video von Mitarbeitenden, Video von Geschäftsleitung
Intranet @	Intranet
Kollaborationsplattformen @	Digitale Workplace/Kollaborationsplattformen, z. B. Teams, Slack

Medienberichte	Medienberichte, z. B. TV, Zeitung, Internet
Meeting	Meeting vor Ort
Messen	Messen/Ausstellungen
Mitarbeiterzeitung	Mitarbeitermagazin/Mitarbeiterzeitschrift
Newsletter @	Newsletter
Onboarding	Bewerbungsgespräche/Welcome-Day
Podcast @	Podcast / VideoPodcasts, z. B. Podcast von Mitarbeitenden, Podcast von Geschäftsleitung
Publikationen	Finanzberichterstattung, Geschäftsbericht, Prospekte
Schulungen	Schulungen
Schwarzes Brett	Schwarzes Brett/Infoscreens mit Informationen zum Unternehmen, z. B. Menüplan, Informationsveranstaltungen
SMS / WhatsApp @	SMS/WhatsApp, z. B. Nachricht auf Handy
Social Media @	Social-Media-Kanäle des Unternehmens, z. B. Facebook, LinkedIn
Suchmaschine @	Treffer auf Suchmaschine, z. B. Google, Bing
Video von CEO @	Persönliches Video des CEOs/der Geschäftsführung
Videokonferenz @	Videokonferenz/Livestream, z. B. Skype, Teams
Website @	Website des Unternehmens
Werbung Inserat	Werbung in Zeitung oder Zeitschrift, z. B. NZZ, Blick, Tagesanzeiger
Werbung Internet @	Bezahlte Werbung im Internet, z. B. Banner, Pop-up
Werbung Kino	Kinowerbung
Werbung Leuchtreklame	Leuchtreklame an Gebäude, z. B. Logo
Werbung ÖV	Werbung in oder an öffentlichen Verkehrsmitteln, z. B. Bus, Tram, S-Bahn
Werbung Plakat	Werbung auf Plakat
Werbung Radio	Werbung im Radio
Werbung Spot @	Werbespot im Internet
Werbung TV	Werbespot im Fernsehen
Wikis @	Interne Suchmaschine/Datenbank, z. B. Informationen zu Abläufen, Passwörter

Quelle: Eigene Darstellung

Anhang D: Big Five der Typen von Mitarbeitenden

Tabelle 6: Regressionsanalyse für die unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden¹¹

	Motivierte	Angepasste	Minimalisten / Minimalistinnen	Desillusionierte
<i>Coefficient</i>	<i>Estimates</i>	<i>Estimates</i>	<i>Estimates</i>	<i>Estimates</i>
Intercept	0.16	0.42 **	0.28 *	0.13
Negative Emotionalität ¹²	-0.07 **	0.01	0.04 *	0.02
Extraversion ¹³	0.06 **	-0.02	-0.03	-0.01
Gewissenhaftigkeit ¹⁴	0.04	-0.01	-0.01	-0.01
Observations ¹⁵	865	865	865	865
R ² / R ² adjusted	0.033 / 0.029	0.002 / -0.001	0.015 / 0.011	0.005 / 0.001

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Quelle: Eigene Darstellung

¹¹ Im Rahmen dieser Studie wurden nur drei der fünf Hauptdimensionen von Big Five berücksichtigt: Negative Emotionalität, Extraversion und Gewissenhaftigkeit.

¹² Emotionale Labilität, Verletzlichkeit

¹³ Geselligkeit, Extravertiertheit

¹⁴ Selbstkontrolle, Genauigkeit und Zielstrebigkeit

¹⁵ Im Modell konnten n = 24 Personen nicht berücksichtigt werden, da diese Personen eine der für das Modell relevanten Fragen nicht beantwortet haben.