

Constanze Jecker (Hrsg.)

Interne Kommunikation

Theoretische, empirische und
praktische Perspektiven

HERBERT VON HALEM VERLAG

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung des Instituts für Kommunikation und Marketing der Hochschule Luzern - Wirtschaft und der FernUni Schweiz.



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Constanze Jecker (Hrsg.)
Interne Kommunikation.
Theoretische, empirische und praktische Perspektiven
Köln: Halem, 2019

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme (inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2019 by Herbert von Halem Verlag, Köln

ISBN (PRINT): 978-3-86962-304-7
ISBN (PDF): 978-3-86962-305-4

Den Herbert von Halem Verlag erreichen Sie auch im Internet unter <http://www.halem-verlag.de>
E-Mail: info@halem-verlag.de

SATZ: Herbert von Halem Verlag
LEKTORAT: Volker Manz, Rüdiger Steiner
DRUCK: docupoint GmbH, Magdeburg
GESTALTUNG: Claudia Ott Grafischer Entwurf, Düsseldorf
Copyright Lexicon ©1992 by The Enschedé Font Foundry.
Lexicon® is a Registered Trademark of The Enschedé Font Foundry.

Editorial Board

Sechs Personen waren als Peer Reviewer für verschiedene Beiträge des Sammelbandes tätig. Die Herausgeberin dankt den Expertinnen und Experten für ihre profunden Blind Reviews.

JÖRISSEN, STEFAN: Dr., Dozent für Deutsch und Kommunikation, Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM, Departement für Angewandte Linguistik, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Winterthur/CH

LUGINBÜHL, MARTIN: Prof. Dr. für Deutsche Sprachwissenschaft, Deutsches Seminar, Universität Basel, Basel/CH

MÜLLER, ANDREAS P.: Prof. Dr. habil., Organisations- und Interkulturelle Kommunikation, Bruchsal/D

ROSENBERGER, NICOLE: Prof. Dr., Professur für Organisationskommunikation und Management, Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM, Departement für Angewandte Linguistik, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Winterthur/CH

STÜCHELI-HERLACH, PETER: Prof. Dr., Leiter Forschungsbereich Organisationskommunikation und Öffentlichkeit, Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM, Departement für Angewandte Linguistik, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Winterthur/CH

VERHEIN, ANNETTE: Prof. Dr., Leiterin Fachgruppe Kommunikation und Sprachen – Gesellschaft, Wirtschaft und Recht, Institut für Kommunikation und Interkulturelle Kompetenz ikik, Hochschule für Technik Rapperswil HSR, Rapperswil/CH

Inhalt

SABINE EINWILLER Geleitwort	9
CONSTANZE JECKER Einleitung	12
I. THEORETISCHE ANSÄTZE UND EMPIRISCHE BEFUNDE	
ULRIKE BUCHHOLZ Purpose statt Mission: Das Erläutern des Wozu anstatt der Erklärung des Wohin als zentrale Aufgabe der internen Kommunikation	32
CONSTANZE JECKER / MATTHIAS ALBISSER / MICHAEL BOENIGK Interne Kommunikation in der Schweiz – Status quo und Trends	51
KLAUS SPACHMANN / SIMONE HUCK-SANDHU Corporate Newsrooms – Neuland für die interne Kommunikation	74
MICHAEL BOENIGK / CONSTANZE JECKER / MATTHIAS ALBISSER Integrierte Kommunikation im digitalen Wandel – Einbindung und Ausgestaltung der internen Kommunikation	91

ALEXANDRA HEIZEREDER Arbeitgeberkommunikation – Talente adressatengerecht ansprechen	109
MAIKE ELISABETH DEBUS Wenn der Job auf der Kippe steht: Arbeitsplatzunsicherheit und die Bedeutsamkeit der organisationalen Kommunikation	127
CLAUDINE GAIBROIS Verpasste Informationen, beeinträchtigt Wissensaustausch und Motivationsverlust: Was Mehrsprachigkeit in Organisationen für die interne Kommunikation bedeutet	146
RENATO C. MÜLLER VASQUEZ CALLO E-Leadership und E-Collaboration – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren einer digital unterstützten Personalführung	164
COLETTE SCHNEIDER STINGELIN / LISA ALTORFER Kommunikation mit Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen: Wertekommunikation und Wir-Gefühl als wichtige Elemente	185
ADRIAN AEBI / BRUNO FRISCHHERZ Interne Kommunikation zu Corporate Social Responsibility (CSR) – Mitarbeitende informieren, konsultieren und beteiligen	201
INGO STOLZ Der Change der Change-Kommunikation	219
ERIK NAGEL / VINZENZ RAST Initialkommunikation in Change-Projekten	230
SABINE WITT Vom Korpsgeist zur individuellen Ansprache – historische Analyse der Mitarbeiterzeitung der SBB	249

MIKE MEISSNER	268
Arbeitgeberkommunikation bei der Schweizerischen Post/PTT am Beginn des 20. Jahrhunderts	
II. ERFAHRUNGEN UND ERKENNTNISSE AUS DER PRAXIS	
SUSANNE KNORRE	285
Von der Start-up-Akquisition zur Innovationskultur: >Open Innovation< als Herausforderung für die interne Kommunikation	
THOMAS RENKEN	300
Der (anspruchsvolle) digitale Arbeitsplatz und das Problem seiner Nutzung	
ADRIAN BLUM / DANIEL BOPP	314
Mitarbeiterbefragungen: Vom Befragungs- zum Dialoginstrument	
KONRAD E. MOSER	332
Mit Großgruppeninterventionen Organisationen in Bewegung setzen	
OLIVER SIDLER	348
Medienrecht für Mitarbeitende und Unternehmen	
JOHANNES MÜLLER / BEAT GYSIN / NINO DYGA / STEPHAN SCHWANDNER	364
Beispiel Siemens AG: Mit References+ den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch fördern	
CHRISTOPH ROGGER	379
Beispiel Alpnach-Norm-Gruppe: Die Mitarbeiterzeitung als überregionale Klammer	

ANNA GRÄNI	392
Beispiel Basler Verkehrs-Betriebe: Kommunikation als strategische Führungsaufgabe	
STEFAN JOSS	404
Beispiel css Versicherung: Im Austausch mit den Mitarbeitenden – die Konzernleitung auf Tour de Suisse	
Autorinnen und Autoren	418

SABINE EINWILLER

Geleitwort

Der vorliegende von Constanze Jecker herausgegebene Sammelband greift ein bedeutsames Aufgabengebiet der Unternehmenskommunikation auf, die interne Kommunikation. In durch Digitalisierung geprägten, sich schnell verändernden Umwelten müssen Unternehmen und somit auch ihre Mitarbeitenden flexibel agieren und offen sein für kontinuierlichen Wandel. Der internen Kommunikation kommt bei der Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen eine wichtige Rolle zu. Die Autorinnen und Autoren widmen sich zentralen Fragestellungen, die sich angesichts des technischen und sozialen Wandels und seiner Folgen für die interne Kommunikation stellen. Neben den eher theoretischen Beiträgen werden interessante Aspekte aus der Praxis der internen Kommunikation diskutiert. So geben Kadermitarbeitende Einblicke in ihre Erfahrungen mit der internen Kommunikation, und Unternehmensvertreter und -vertreterinnen zeigen auf, wie die interne Kommunikation in ihren Organisationen praktiziert wird. Sehr aufschlussreich sind auch die Befunde der *Trendstudie Interne Kommunikation*, die in 2016 erstmals auch in der Schweiz durchgeführt wurde. Diese gibt nicht nur Einblicke in den Status quo, sondern zeigt auch Trends in der internen Kommunikation auf, wie sie von Kommunikationsverantwortlichen in den 500 umsatzstärksten schweizerischen Unternehmen gesehen werden.

Die Beiträge des Sammelbands verdeutlichen, welchen Herausforderungen sich Unternehmen heutzutage gegenübersehen und welche Bedeutung die interne Kommunikation bei deren Bewältigung spielen kann.

In einer sich schnell verändernden Welt wird Agilität in immer mehr Unternehmen zur Handlungsmaxime. Dies bringt mit sich, dass sich Mitarbeitende nicht nur auf eine veränderte Zusammenarbeit einstellen müssen, sondern auch selbst neue Rollen in der Kommunikation einnehmen. Neben der klassischen Informationsfunktion, die in der Praxis nach wie vor eine herausragende Rolle spielt, werden insbesondere der Dialog- und Orientierungsfunktion der internen Kommunikation eine zunehmende Bedeutung attestiert. Dabei geht es unter anderem darum, die Kommunikationsleistung der Mitarbeitenden selbst zu stärken, denn sie sind nicht nur Empfängerinnen bzw. Empfänger von Kommunikationsinhalten, sondern werden zunehmend auch als Kommunikatorinnen und Kommunikatoren gefordert. Zum einen betrifft dies interne Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. So gilt es beispielsweise im Rahmen von Themenmanagement, worauf Unternehmen zunehmend setzen, relevante Themen zu identifizieren, abzustimmen und konzertiert nach innen und außen zu kommunizieren. Hierdurch kann auch die seit Langem diskutierte integrierte Kommunikation gefördert werden. Zum anderen sind Mitarbeitende Botschafter ihres Arbeitgebers gegenüber der Außenwelt. Die interne Kommunikation hat also nicht nur die Funktion, mit den Mitarbeitenden zu kommunizieren und den innerbetrieblichen Dialog anzuregen, sondern auch, die Mitarbeitenden zu beraten und somit zu befähigen, selbst Außenkommunikation für ihren Arbeitgeber zu betreiben.

Um die verschiedenen Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig, dass Mitarbeitende den Nutzen und Zweck der Unternehmenstätigkeit verstehen, um sich in der sich verändernden Wirtschaftswelt zu orientieren, um den Wandel zu verstehen und diesen mit zu vollziehen. Dafür wird eine effektive Change Communication benötigt, die unter anderem dabei hilft, die Unsicherheit und die Ängste zu reduzieren, die Mitarbeitende in Zeiten von Veränderung haben. In den Beiträgen dieses Sammelbandes geht es daher auch um Fragestellungen, wie sich Mitarbeitende in einer sich fortwährend wandelnden Organisation motivieren, führen und binden lassen und welche Instrumente und Maßnahmen hierfür geeignet sind. Welche Rolle spielt in dieser digitalisierten und sich schnell ändernden Umwelt noch eine gedruckte Mitarbeiterzeitung und wann und wofür sind elektronische Kommunikationsinstrumente geeignet, um die gesetzten Ziele zu erreichen? Im Kontext dieser Fragestellungen ist es wichtig, auf die Bedürfnisse der diversen Mitarbeitergruppen einzugehen. Auch dies wird im Sammelband thematisiert, wenn die Herausforderun-

gen diskutiert werden, junge Talente an einen Arbeitgeber zu binden oder die Sprachenvielfalt in multikulturellen Arbeitsumgebungen zu meistern.

Mitarbeitende stellen eine bedeutende Ressource im Wettbewerbsumfeld dar, wenn es darum geht, die Herausforderungen zu bewältigen, die durch Digitalisierung und Globalisierung entstehen. Der Kommunikation mit den Mitarbeitenden kommt daher eine bedeutende Rolle zu, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu bewahren und zu stärken. Der vorliegende Sammelband zeigt sowohl den Status quo der internen Kommunikation auf als auch die Trends, denen sich dieser Aufgabenbereich der Unternehmenskommunikation in Wissenschaft und Praxis gegenüberstellt. Bei der Lektüre der interessanten und interdisziplinären Beiträge von Autorinnen und Autoren aus Forschung und Praxis wünsche ich viel Vergnügen.

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller,
Professur für Public Relations Forschung
Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Universität Wien, im Mai 2018

CONSTANZE JECKER

Einleitung

Theoretisch sowie empirisch fundierte Literatur zur internen Unternehmenskommunikation ist insbesondere in der sozialwissenschaftlich orientierten Medien- und Kommunikationswissenschaftlich selten zu finden (vgl. HUCK-SANDHU 2016: 2; MAST 2014: 1125) – *insbesondere*, wenn man sie mit dem Forschungsfeld der externen Unternehmenskommunikation vergleicht. Dies gilt im Speziellen für die Schweiz: Empirische Studien zur internen Kommunikation sind mehrheitlich älteren Datums oder konzentrieren sich auf spezifische Aspekte, während umfassende aktuelle empirische Befunde fehlen (vgl. die Übersicht von JECKER et al. in diesem Band). Auch eine umfangreiche praxisorientierte Publikation, mit Best-Practice-Beispielen aus der Schweiz, ist inzwischen über zehn Jahre alt und vergriffen (JÄGGI/EGLI 2007).

Der vorliegende Band will einen Beitrag leisten, um diese Lücke zu schließen. Er enthält im ersten Teil Beiträge mit theoretischen Perspektiven sowie empirischen Befunden und im zweiten Teil Beiträge aus der Praxis. Zum Teil haben die Beiträge einen expliziten Bezug zur Schweiz, doch sind die Ausführungen nicht nur länderspezifisch zu betrachten, da die Herausforderungen der internen Kommunikation in Organisationen bzw. Unternehmen im deutschsprachigen Raum wenn nicht gleich, so doch ähnlich sind.

In der nachfolgenden Übersicht findet sich zu jedem Kapitel eine Kurzbeschreibung – um Orientierung zu schaffen und den gezielten Einstieg in den Band zu erleichtern.

1. Theoretische Ansätze und empirische Befunde

In den Beiträgen des ersten Teils präsentieren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die verschiedene wissenschaftliche Disziplinen vertreten, theoretische Ansätze und empirische Befunde zum Themenfeld interne Kommunikation.

Die Grundlagen legt ULRIKE BUCHHOLZ in ihrem Beitrag *Purpose statt Mission: Das Erläutern des Wozu anstatt der Erklärung des Wohin als zentrale Aufgabe der internen Kommunikation*. Der Ausgangspunkt ihrer Ausführungen ist, dass das Interesse an der Kommunikation in Unternehmen und ihre Ausgestaltung seit Jahren kontinuierlich wächst. Grund sind die sich verändernden Rahmenbedingungen für die Unternehmensführung, die die Leistung der internen Kommunikation zunehmend als grundlegend für die Wettbewerbsfähigkeit in den Fokus rücken. Inzwischen hält das Prinzip der sogenannten Agilität in einer sich immer schneller verändernden und unsicheren Welt und unter den Anforderungen der Digitalisierung in mehr und mehr Unternehmen als Handlungsmaxime Einzug. Das erfolgreiche Navigieren in der sogenannten VUCA-Welt (kurz für ›volatility, uncertainty, complexity, ambiguity‹) erfordert insbesondere schnelle strategische Richtungswechsel und das rasche Abrufen von Handlungsalternativen. Das wiederum erfordert von den Mitarbeitenden eine hohe Aufmerksamkeit und systematische Wachsamkeit gegenüber unternehmerischen Chancen und Risiken und zieht gravierende Veränderungen in der Art und Weise der Zusammenarbeit nach sich (vgl. z. B. BUCHHOLZ/KNORRE 2017).

Ebenfalls stellt sich heraus, dass das klassische Alignment in agilen Organisationen aus strukturellen wie prozessualen Gründen nicht mehr für die Mitarbeiterorientierung dienen kann. Stattdessen kann Ausrichtung und Stabilisierung nur über einen adäquaten und in der Führung verankerten Wertekanon erreicht werden, der den Daseinszweck des Unternehmens erklärt und aus dem die gesellschaftsverträgliche Sinnhaftigkeit seiner Aktivitäten stets abgeleitet werden können.

Die Orientierung am Selbstverständnis des Unternehmens war schon immer eine Aufgabe der internen Kommunikation. Im Kontext der Agilität ändert sich diese Aufgabe jedoch und wird zu einer vielschichtigen Herausforderung. Diese erläutert Ulrike Buchholz in ihrem Beitrag und geht dabei den folgenden Fragen nach:

- Welche Anforderungen an die Mitarbeitenden zieht Agilität nach sich?

- Welche Anforderungen erwachsen daraus für die interne Kommunikation?
- Welchen Nutzen muss die interne Kommunikation für die Mitarbeitenden stiften?
- Welche Bedeutung hat der neue Begriff ›Purpose‹ für die interne Kommunikation?
- Welche weiteren grundsätzlichen Herausforderungen hat die interne Kommunikation in Zukunft zu meistern?

Im Beitrag von CONSTANZE JECKER, MATTHIAS ALBISSER und MICHAEL BOENIGK geht es um *Interne Kommunikation in der Schweiz – Status quo und Trends*. Im Zentrum stehen ausgewählte Befunde einer Befragung der 500 umsatzstärksten Unternehmen sowie der 30 größten Banken und Versicherungen. Diese Befragung fand in der Schweiz erstmals im Jahr 2016 statt – parallel zur Befragung von Simone Huck-Sandhu und Klaus Spachmann, die diese Erhebungen zur internen Kommunikation der Top-500-Unternehmen in Deutschland seit 2008 regelmäßig durchführen (vgl. z. B. SPACHMANN/HUCK-SANDHU 2013). So ist es erstmals möglich, die Ergebnisse dieser *Trendstudie Interne Kommunikation* ländervergleichend darzustellen. Der Beitrag präsentiert ausgewählte Resultate zu den Zielen, Aufgaben und Inhalten der internen Kommunikation und gibt somit Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Aufgaben und Ziele verfolgen Unternehmen mit der internen Kommunikation?
- Wie vermittelt die interne Kommunikation Inhalte, die die Kommunikationsverantwortlichen selbst als wichtig einschätzen, an die Mitarbeitenden?
- Welche Aufgaben und Kompetenzen – im Sinne von Fähigkeiten – schreiben interne Kommunikationsspezialisten sich selbst bzw. ihren Kolleginnen und Kollegen zu?

Weitere Befunde der *Trendstudie Interne Kommunikation* stellen KLAUS SPACHMANN und SIMONE HUCK-SANDHU in ihrem Beitrag dar: *Corporate Newsrooms – Neuland für die interne Kommunikation*. Nachdem Newsrooms seit den 1990er-Jahren die journalistische Zusammenarbeit im deutschen Sprachraum prägen (vgl. z. B. KEESE 2009; KALTENBRUNNER/MEIER 2013), hat diese Form von Redaktionsmanagement erst in den vergangenen Jahren die Unternehmen erreicht (vgl. z. B. MOSS 2016). Ein Newsroom wird hier als eine zentrale Steuerungseinheit für die Unternehmenskommunikation betrachtet, in der Verantwortliche für Medienkanäle und Themen-

verantwortliche zusammenarbeiten. In der oben genannten Befragung der größten Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz stellten Newsrooms den aktuellen thematischen Schwerpunkt dar. Die Befunde dieses Themenschwerpunkts und die Beantwortung folgender Leitfragen stehen im Mittelpunkt des Beitrags:

- Welche Merkmale kennzeichnen Corporate Newsrooms – im Vergleich zu Newsrooms im Journalismus?
- Welche Vor- und Nachteile bieten Corporate Newsrooms für die interne Kommunikation in Unternehmen?
- Inwieweit wirken sich die Arbeitsweisen von Corporate Newsrooms einerseits auf die Tätigkeiten und andererseits auf die Inhalte der internen Kommunikation aus?

Unter dem Titel *Integrierte Kommunikation im digitalen Wandel – Einbindung und Ausgestaltung der internen Kommunikation* beleuchten MICHAEL BOENIGK, CONSTANZE JECKER und MATTHIAS ALBISSER einen weiteren Aspekt der Kommunikation mit Mitarbeitenden. Der Beitrag stützt sich ebenfalls auf Daten der *Trendstudie Interne Kommunikation* und verknüpft diese mit den Konzepten der integrierten Kommunikation (vgl. z. B. BRUHN 2014; CHRISTENSEN/MORSING/CHENEY 2008). Folgende Leitfragen bilden den roten Faden:

- Welche Konsequenzen ergeben sich für die Konzeption der integrierten Kommunikation durch den digitalen Wandel?
- Wie planen und organisieren Unternehmen aktuell ihre interne Kommunikation?
- Wie ist die interne Kommunikation in das Konzept der integrierten Kommunikation einzubinden und auszugestalten, wenn die Kommunikation mit den Ziel- und Bezugsgruppen themenzentriert, dialogorientiert und partizipativ ausgerichtet wird?

Im Beitrag von ALEXANDRA HEIZEREDER (geb. Simtion) geht es um einen thematischen Aspekt des integrierten Konzepts: *Arbeitgeberkommunikation – Talente adressatengerecht ansprechen*. Talente sind als (künftige) Mitarbeitende eine relevante Zielgruppe der Kommunikation. Denn die Bedürfnisse und Ansprüche junger Mitarbeitender verändern sich. Das hat etwa zur Folge, dass sich junge Mitarbeitende weniger an ein Unternehmen binden lassen (HESSE/MATTMÜLLER 2015). Somit wird auch die interne Förderung bzw. das interne Management von Talenten schwieriger (MAST/SIMTION 2016). Im Bereich der Arbeitgeberkommunikation kann die interne Kommunikation in diesem Bereich neue Leistungen erbringen – u. a. in Zusammenarbeit mit dem Bereich Human Resources.

Für dieses Handlungsfeld stellen sich folgende Fragen, die Heizereder im Beitrag beantwortet:

- Welche kommunikativen Erwartungen und Bedürfnisse stellen junge Mitarbeitende an Unternehmen?
- Welche Beiträge kann die interne Kommunikation leisten, damit junge Talente in einem Unternehmen gefunden werden und sich auch längerfristig an ein Unternehmen binden (lassen)?
- Welche spezifischen Herausforderungen stellen sich bei der adressatengerechten Ansprache dieser Zielgruppe und in der Zusammenarbeit mit dem Bereich HR?

Als Arbeits- und Organisationspsychologin beschäftigt sich MAIKE ELISABETH DEBUS bei ihren Forschungen u. a. mit individuellen Wahrnehmungen von Mitarbeitenden. Der Titel ihres Beitrags lautet *Wenn der Job auf der Kippe steht: Arbeitsplatzunsicherheit und die Bedeutsamkeit der organisationalen Kommunikation*. Dieser Aspekt ist in der einschlägigen kommunikationswissenschaftlichen Literatur bislang nicht explizit thematisiert worden. Dabei ist er relevant. Denn aus funktionalistischer Sicht ist es ein Ziel interner Kommunikation, die Motivation der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit den Zielen eines Unternehmens zu erhöhen, u. a. indem ihnen der Arbeitgeber Orientierung und (Arbeitsplatz-)Sicherheit bietet (vgl. MAST 2016: 269ff.; HUCK-SANDHU 2013). Doch schätzen viele Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz nicht mehr als sicher ein und befürchten, ihn angesichts der Globalisierung und Digitalisierung zu verlieren. Vor diesem Hintergrund stellen sich aus der Perspektive der Arbeits- und Organisationspsychologie folgende Fragen:

- Warum ist das subjektive Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit als Einflussfaktor für Unternehmen und insbesondere für die Unternehmenskommunikation relevant?
- Welche persönlichen, situativen und kulturellen Bedingungen prägen die subjektive Wahrnehmung der Arbeitsplatzunsicherheit?
- Welchen Beitrag kann die interne Kommunikation leisten, um Arbeitsplatzunsicherheit abzubauen?

Um die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeitenden geht es auch im Beitrag von CLAUDINE GAIBROIS. Im Fokus steht der Umgang mit sprachlicher Vielfalt: *Verpasste Informationen, beeinträchtigter Wissensaustausch und Motivationsverlust: Was Mehrsprachigkeit in Organisationen für die interne Kommunikation bedeutet*. Wichtig ist dieser Aspekt, wenn Mitarbeitende unterschiedlichster Muttersprachen in Unternehmen aufeinandertreffen. Diese sprachliche Diversität ist eine Folge der globalen Expansion von Unter-