WHITEPAPER · JUNI 2026

# Unternehmenskultur entsteht durch Kommunikation – nicht durch Werteplakate.

Wie interne Unternehmenskommunikation und digitale Plattform-Architektur über Engagement, Bindung, Produktivität und Marge entscheiden – Forschungsstand, Business Case, strategische Handlungsempfehlungen für CHROs, CIOs, CDOs, Führung und Verantwortliche der internen Kommunikation.




*Verkündete Werte zerfallen – gelebte Kommunikation entsteht. Die Wirkungskette: Engagement → Bindung → Produktivität → Marge.*

**Eric Klein**, Principal Consultant – Intranet, Digital Workplace und strategische interne Kommunikation
f3publishing GmbH · Hessenring 109, 61348 Bad Homburg · e.klein@f3publishing.de

# Inhalt


Management Summary

Kapitel 1 – Wie Kultur wirklich entsteht

1.1 Die drei Ebenen, auf denen Kultur sichtbar wird

1.2 Die zentrale Lücke: verkündete und gelebte Werte

1.3 Der Konsens der Kulturforschung

1.4 Kommunikation als Mechanismus, nicht als Kanal

1.5 Vom Verkünden zum Einbinden – wo und wie Kultur entsteht

1.6 Der empirische Befund: Wirkung dialogischer Kommunikation

1.7 Kernerkenntnis: Kommunikationsarchitektur ist Kulturarchitektur

Kapitel 2 – Die drei Denkfehler in der Kulturarbeit

2.1 Fehler 1: Werteplakate statt gelebter Praxis

2.2 Fehler 2: Plattform-Rollout mit Kulturarbeit verwechseln

2.3 Fehler 3: Flickenteppich statt integrierter Strategie

2.4 Die gemeinsame Wurzel der drei Fehler

Kapitel 3 – Die zwei Ebenen der Kommunikationsarchitektur

3.1 Die zwei Ebenen

3.2 Die Plattform-Ebene: transaktionale und identitätsbildende Räume

3.3 Die Content-/Format-Ebene: wo Kultur entschieden wird

3.4 Führung als Multiplikator über beide Ebenen

3.5 Die integrierte Lösung: die Vier-Schichten-Architektur

Kapitel 4 – Was es kostet: der wirtschaftliche Impact

4.1 Die Kausalkette

4.2 Die drei zentralen Belege

4.3 Modellrechnung: eine DAX-Tochter mit 10.000 Mitarbeitenden

4.4 Lehrstücke: Wells Fargo, Boeing, Volkswagen

4.5 Pointe: P&L-relevante Investition, nicht Soft-HR

Kapitel 5 – KI als neue Ebene im Unternehmen

5.1 Adoption vs. Wirkung: die Authentizitäts-Effizienz-Falle

5.2 Drei Risiko-Vektoren

5.3 Das KI-Multiplikator-Paradox

5.4 Vier Governance-Prinzipien

5.5 Die strategische Wahl

Kapitel 6 – Operating Model und Roadmap

6.1 Mandat-Erweiterung der internen Kommunikation

6.2 Operating Model – sechs Komponenten

6.3 Die digitale Architektur in der Umsetzung

6.4 Messung – was wirklich zählt

6.5 Boundary Norms gegen die Always-On-Kultur

6.6 Die nächsten 12 bis 24 Monate – eine sequenzielle Roadmap

6.7 Wege in die Kommunikationsarchitektur – vom Einstieg zur Gesamtstrategie

6.8 Abschluss

Anhang A – Methodischer Hinweis und Status der Quellen

Anhang B – Literaturverzeichnis

# Management Summary

Diese Synthese verdichtet die Befunde aus zwei Jahrzehnten Forschung zu Unternehmenskultur, interner Kommunikation, Engagement und digitalem Workplace zu einer integrierten Antwort auf eine Frage, die in jeder Vorstandsdiskussion zu interner Kommunikation früher oder später aufkommt: Welchen messbaren Beitrag leisten interne Unternehmenskommunikation und die digitale Kommunikationsarchitektur zur operativen Performance des Unternehmens, und welche Kosten entstehen aus Untätigkeit?

Die zentrale These lautet: **Kommunikation ist der zentrale sichtbare Mechanismus, durch den kulturelle Muster täglich reproduziert werden. Kommunikationsarchitektur ist damit Kulturarchitektur. Ihre operative Wirkung ist quantifizierbar.**

## Die sechs Kernbefunde

**1. Kultur wird durch tägliche kommunikative Praxis reproduziert, nicht durch Verkündigung.** Anreizsysteme, Organisationsstruktur, Personalentscheidungen, Führungsverhalten und Prozesse prägen die Kultur ebenso. Kommunikation ist innerhalb dieses Bündels der zentrale *sichtbare* Mechanismus. Sie macht Kulturentscheidungen täglich greifbar und ist damit der wirksamste Hebel für gezielte Veränderung. Werte, Leitbilder und Kodizes wirken nur in dem Maß, in dem das beobachtbare Verhalten der Führung sie bestätigt.

**2. Drei typische Denkfehler verhindern Wirkung.** Werteplakate statt gelebter Praxis. Plattform-Rollout statt Bewirtschaftung. Flickenteppich aus Einzelmaßnahmen statt integrierter Strategie. Alle drei beruhen auf der Verwechslung von sichtbarer und entscheidender Ebene.

**3. Die digitale Kommunikationsarchitektur hat zwei Ebenen.** Die Plattform-Ebene (Microsoft Teams, Slack, Viva Engage, SharePoint, Confluence) wird typischerweise von der IT verantwortet. Die Content- und Format-Ebene (Storytelling, dialogische Formate, Anerkennungs-Praktiken, Q&A) wird von Corporate Communications, HR und Führung getragen. Die kulturelle Wirkung entsteht erst, wenn beide Ebenen aufeinander bezogen sind.

**4. Eine Vier-Schichten-Architektur ist die operative Antwort.** Sie unterscheidet bewusst zwischen transaktionaler Echtzeit-Kommunikation (Teams, Slack, E-Mail), identitätsbildender Community (Viva Engage, Yammer), Wissensschicht (SharePoint-Intranet, Confluence) und Messung (Viva Glint, Engagement-Analytik), gemeinsam verantwortet von IT, interner Kommunikation, HR und Führung.




*Vier-Schichten-Architektur – bewusst getrennt, gemeinsam verantwortet von IT, interner Kommunikation, HR und Führung. Detail in Kapitel 3.5.*

**5. Der wirtschaftliche Impact ist groß und quantifizierbar.** Für eine illustrative DAX-Tochter mit 10.000 Mitarbeitenden und rund 1,2 Milliarden Euro Personalkosten dokumentiert eine Modellrechnung Kosten der Untätigkeit von **55 bis 85 Millionen Euro pro Jahr** (4,5–7 % der Personalkosten), verteilt über Fluktuation, Absentismus, Produktivitätsverlust und erhöhte Gesundheitskosten. Der **inkrementelle** Investitionsfall in die Bewirtschaftung einer integrierten Architektur liegt bei **8,5 bis 13,5 Millionen Euro pro Jahr** (0,7–1,1 %). Die Plattform-Lizenzen sind bewusst ausgeschlossen, weil sie ein Must-have des Digital Workplace ohnehin sind und sonst doppelt verbucht würden. Der ROI-Vergleich zeigt einen Faktor 4 bis 10 zwischen Kosten der Untätigkeit und inkrementeller Investition. Die Refinanzierung erfolgt primär über die Vermeidung der Folgekosten, nicht über spekulative Mehrerträge.




*Wirtschaftliche Größenordnung – Modellrechnung Kapitel 4.3. Der Vergleich ist die schlichte Gegenüberstellung von Kosten der Untätigkeit und Investitionsfall, nicht ein spekulativer ROI-Multiplikator.*

**6. KI wirkt als Querschnittsebene über alle vier Schichten.** Sie ersetzt die Architektur nicht. Sie verstärkt jede ihrer Stärken und Schwächen, und sie verstärkt die *Authentizitäts-Effizienz-Falle*: hohe Produktivitätsgewinne in der Botschaftsproduktion, ohne vergleichbaren Beitrag zur Botschaftsresonanz. Wer KI ohne Schutz der authentischen Manager-Mitarbeiter-Kommunikation einführt, riskiert kulturelle Homogenisierung.

## Implikation für die Unternehmensführung

Die interne Unternehmenskommunikation muss sich vom Kommunikations-Lieferanten zum **Mit-Architekten der Kulturpraxis** entwickeln, gemeinsam mit HR und Führung verantwortet. Das bedeutet: Eigentümerschaft pro Format, jeweils mit klarem Ziel, einer Kennzahl und einem geschlossenen Regelkreis von Rückmeldung zu sichtbarer Konsequenz; redaktionelle Bewirtschaftung der identitätsbildenden Schicht, sichtbares Vorbild-Handeln der Führung in den Räumen, die für die Belegschaft geöffnet sind, und ein konsequentes Walk-the-Talk zwischen kommunizierten Werten und tatsächlichem Handeln.

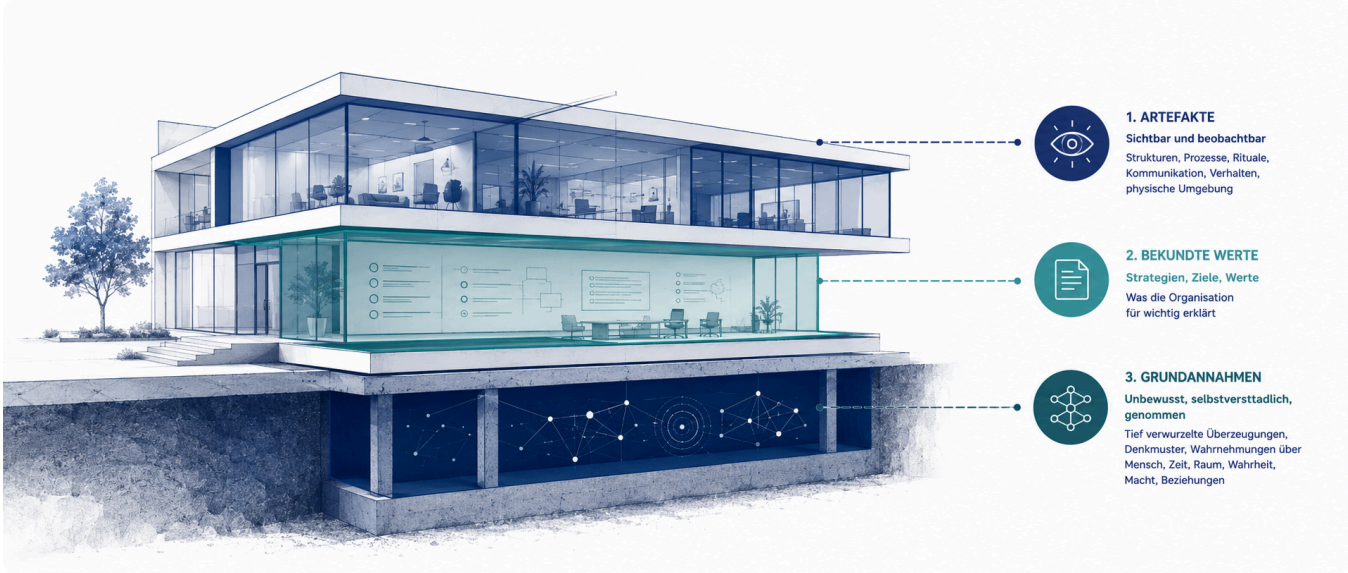
Die in Kapitel 6 entwickelte 18- bis 24-Monate-Roadmap ist sequenziell aufgebaut: Diagnose vor Entwurf, Pilotierung vor Skalierung. Sie ist nicht abkürzbar; die dokumentierten Versuche, sie zu beschleunigen, sind regelmäßig gescheitert.

## Drei Vorstandsfragen, mit denen die Diskussion beginnt

**Was kostet unsere derzeitige Kommunikationsarchitektur** in Engagement, Bindung und Strategieumsetzung, in Euro pro Jahr?
**Würde eine integrierte Architektur sich refinanzieren**, und in welchem Zeithorizont?
**Wer in unserer Organisation hält das Mandat,** sie zu bauen, und ist es richtig aufgehängt?

Diese drei Fragen lassen sich aus der hier vorgelegten Forschung, der Modellrechnung und dem Operating Model konkret beantworten. Die Details liegen in den sechs Kapiteln.

# Kapitel 1 – Wie Kultur wirklich entsteht




*Edgar Scheins Drei-Ebenen-Modell: Artefakte (sichtbar), verkündete Werte (deklariert) und Grundannahmen (unbewusst, prägend).*

Kultur ist nicht das, was im Leitbild steht. Kultur ist das, was jeden Tag im Unternehmen tatsächlich beobachtet werden kann: wie Entscheidungen gefällt werden, worüber gesprochen wird, was anerkannt und was übergangen wird, wie Konflikte verlaufen, was selbstverständlich ist und was Erklärung braucht. Diese empirische Bestimmung von Kultur ist seit Edgar Schein der Konsens der Organisationsforschung. Wer Kultur strategisch steuern will, muss zuerst verstehen, wodurch sie konstituiert wird, und dieser Mechanismus ist Kommunikation im weitesten Sinne: die täglichen, beobachtbaren Akte, durch die eine Organisation sich selbst beschreibt und ihre Mitglieder formt.

Diese Einsicht hat weitreichende Konsequenzen für die Praxis. Sie verschiebt die Verantwortung für Kulturarbeit vom Wertedefinitions-Workshop zur Architektur der täglichen Kommunikation. Und sie erklärt, warum die meisten Kulturinitiativen, selbst wenn sie strategisch korrekt durchdacht und kommunikativ aufwendig ausgerollt sind, wirkungslos bleiben.

## 1.1 Die drei Ebenen, auf denen Kultur sichtbar wird

Scheins Drei-Ebenen-Modell, zuletzt in der fünften Auflage seines Standardwerks (2017) aktualisiert, ist die Referenz der Kulturanalyse. Es unterscheidet drei Ebenen, auf denen Kultur in einer Organisation präsent ist:

- **Ebene 1 – Artefakte (Was wir tun):** Alles Sichtbare und Hörbare: Office-Layout, Kommunikationsstil, Meeting-Kultur, Rituale, Anerkennungspraxis, die technischen Werkzeuge und wie sie tatsächlich genutzt werden. Leicht beobachtbar, schwer zu deuten.
- **Ebene 2 – Verkündete Werte (Was wir sagen):** Das offiziell Deklarierte: Leitbild, Verhaltenskodex, Werteposter.
- **Ebene 3 – Grundannahmen (Was wir wirklich denken):** Unbewusste, geteilte Überzeugungen über die Natur der Organisation. Wem wird vertraut? Wer entscheidet? Sind Fehler Lernchance oder Risiko? Ist Konflikt

produktiv oder schädlich? Selten ausgesprochen, prägen sie aber jede Reaktion und jede Entscheidung. Sie sind die eigentliche Kultur.




*Scheins Drei-Ebenen-Modell: Artefakte (Was wir tun), verkündete Werte (Was wir sagen), Grundannahmen (Was wir wirklich denken). Die unsichtbare dritte Ebene ist die eigentliche Kultur – vermittelt durch Verhalten, nicht durch Plakate.*

Die ersten beiden Ebenen sind leicht erreichbar, und genau dort operiert die klassische Unternehmenskommunikation. Die dritte Ebene ist tief verankert, schwer artikulierbar und nur durch das langjährige Verhalten der Organisation erschließbar.

Daraus folgt der zentrale Befund: Die meisten Kulturinterventionen verändern Artefakte und verkündete Werte, ohne die Grundannahmen zu erreichen. Solange diese nicht bearbeitet werden, bleiben verkündete Werte performativ: sie werden wiederholt, aber nicht gelebt. Was die Ebene der Grundannahmen tatsächlich prägt, sind nicht Leitbilder, sondern die wiederkehrenden Muster, durch die Führungskräfte Aufmerksamkeit, Ressourcen, Anerkennung und Sanktion verteilen. Schein identifiziert sechs konkrete Verhaltensmuster, die Kultur konstitutiv prägen:

1. Worauf Führungskräfte in formellen Kommunikationen wiederholt aufmerksam machen.
2. Wie sie auf Krisen reagieren: Krisen offenbaren die wahren Prioritäten.
3. Wen sie wofür belohnen: die Erzählung der Belohnung kommuniziert die Kultur.
4. Wie sie Ressourcen allokieren: die Budgetkommunikation signalisiert, was wichtig ist.
5. Welche Rollen sie selbst modellieren, von der E-Mail-Antwortzeit bis zur Offenheit für Kritik.
6. Wie sie Mitarbeitende einstellen, befördern und entlassen: Personalentscheidungen kommunizieren die Kultur deutlicher als jedes Leitbild.

Jedes dieser sechs Muster ist eine kommunikative Praxis. Kultur entsteht nicht *trotz* der Kommunikation, sondern *durch* sie, durch die Summe dieser täglichen Signale, die in Konsistenz oder Widerspruch zur verkündeten Wertebasis stehen.

## 1.2 Die zentrale Lücke: verkündete und gelebte Werte

Die wichtigste theoretische Grundlage für das Verständnis, warum Wertekampagnen scheitern, stammt aus den 1970er Jahren. Chris Argyris und Donald Schön unterscheiden zwischen *espoused theory* (was eine Organisation als ihre Werte beansprucht) und *theory-in-use* (was ihr Verhalten als ihre tatsächlichen Werte offenbart). Argyris hat in jahrzehntelanger Aktionsforschung dokumentiert, dass der Widerspruch zwischen beiden in der Führungspraxis die Regel und nicht die Ausnahme ist. Senior Executives, die mit Aufzeichnungen ihrer eigenen Gespräche konfrontiert wurden, zeigten konsistent eine deutliche Differenz zwischen ihren verkündeten Kommunikationswerten und ihrem beobachtbaren Verhalten unter Kritik: Sie erklärten, sie schätzten direktes Feedback, demonstrierten aber defensive, indirekte Muster, sobald sie selbst Kritik erhielten.[1]

Diese Lücke ist nicht zufällig, sondern strukturell. Sie wird in der jüngeren Forschung mehrfach repliziert und quantifiziert: Eine Mehrheit der Mitarbeitenden erlebt in der Praxis eine messbare Diskrepanz zwischen verkündeten und gelebten Werten[2]. Die offiziellen Werte sind weithin bekannt, aber nur ein kleiner Anteil der Belegschaft kann sie in konkrete Verhaltensanforderungen übersetzen[3]. In der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Strategie-Implementierungen liegt der wahre Grund für das Scheitern nicht in der Strategie selbst, sondern im Widerspruch zwischen verkündeter Richtung und beobachtetem kulturellem Verhalten der Führung[4].

> Die Werte-Handlung-Lücke ist damit kein Implementierungsproblem, das durch bessere Kommunikation der Werte gelöst werden könnte. Sie ist die direkte Folge einer falschen Annahme über die Wirkungsweise von Kultur: dass sie durch Definition und Verkündigung entsteht. Diese Annahme hat lange Tradition im Management-Denken. Empirisch haltbar ist sie nicht.

## 1.3 Der Konsens der Kulturforschung

Diese Einsicht ist keine Einzelmeinung. Wer die einflussreichsten Kulturmodelle der letzten Jahrzehnte nebeneinander legt, findet überall denselben Befund, auch wenn die Forscher unterschiedliche Begriffe verwenden.

Hofstede zeigt in seinen Vergleichsstudien, dass das Selbstbild einer Organisation und ihre tatsächliche Praxis regelmäßig auseinanderfallen: Unternehmen beschreiben sich als mitarbeiterorientiert und handeln aufgabenorientiert, sehen sich als offen und kommunizieren tatsächlich geschlossen. Cameron und Quinn machen sichtbar, dass die meisten Unternehmen keine einheitliche Kultur haben, sondern eine Mischung: familiär und kollaborativ in einem Bereich, kompetitiv und ergebnisgetrieben im nächsten. Interne Kommunikation muss zwischen diesen Welten übersetzen, sonst wirkt sie aufgesetzt. Denison hat über drei Jahrzehnte eine breite Stichprobe börsennotierter Unternehmen verglichen und einen klaren Faktor für Hochleistung identifiziert: *Konsistenz*, die spürbare Übereinstimmung zwischen dem, was die Führung sagt, was sie entscheidet und was im Alltag tatsächlich passiert. Deal und Kennedy weisen bereits in den 1980er Jahren auf das hin, was im Tagesgeschäft leicht übersehen wird: Die Quartals-Townhall, die Geschichte über den gerade beförderten Mitarbeiter, die Zeremonie bei einer Verabschiedung sind keine Beiwerke der Kultur. Sie sind die eigentlichen Träger, durch die sich Kultur weitergibt.[5]

Trotz unterschiedlicher Begriffe und Methoden zeigen alle vier auf dasselbe: Kultur ist das, was im Alltag tatsächlich passiert, nicht das, was die Führung darüber sagt. Eine Organisation, die ihre Werte verkündet, ohne sie in konsistente Routinen zu übersetzen, hat damit keine Kultur, sondern eine Wertedeklaration.

## 1.4 Kommunikation als Mechanismus, nicht als Kanal

Aus dieser Forschungslage ergibt sich eine Verschiebung des Verständnisses interner Unternehmenskommunikation. Sie ist nicht primär der Träger von Botschaften, sondern der Mechanismus, durch den Kultur konstitutiv hergestellt wird. Die jüngere Forschung der letzten zehn Jahre belegt dies in vier konstitutiven Funktionen.

**Erstens artikuliert** Kommunikation Kultur: sie übersetzt vage verkündete Werte in beobachtbare Verhaltensanforderungen und Entscheidungsheuristiken. **Zweitens modelliert** sie Kultur: Das kommunikative Verhalten der Führungskräfte ist die wichtigste Lehrform organisationaler Annahmen. Die Qualität der direkten Manager-Mitarbeiter-Kommunikation erklärt nach Gallup-Befunden rund 70 Prozent der Varianz im Team-Engagement, ein Multiplikator-Effekt, der formelle Konzern-Kommunikation, Vergütung und Karriereentwicklung in der Wirkungsstärke deutlich übersteigt.[6] **Drittens richtet** Kommunikation Kultur aus: Dialogformate und strukturiertes Zuhören reduzieren die Werte-Handlung-Lücke, indem sie Widersprüche sichtbar und bearbeitbar machen. **Viertens erhält** Kommunikation Kultur: durch Rituale, Erzählungen und wiederholte Symbole, die kulturelle Annahmen stabilisieren oder, bei Widerspruch, unterminieren.

Daraus folgt: Fragmentierte interne Kommunikation (unkoordinierte Kanäle, widersprüchliche Botschaften, wechselnde Tonalitäten) untergräbt die wahrgenommene kulturelle Kohärenz. Mitarbeitende in fragmentierten Kommunikationsumgebungen berichten signifikant seltener, dass die organisationalen Werte "echt von der Führung getragen" werden, im Vergleich zu Organisationen mit integrierter Kommunikationsarchitektur.[7]

## 1.5 Vom Verkünden zum Einbinden – wo und wie Kultur entsteht

Damit Kommunikation tatsächlich Kultur konstituiert und nicht nur Informationen verteilt, kommt es darauf an, *wo* und *wie* sie stattfindet. Die strukturelle Trennlinie lässt sich an einer einfachen Frage festmachen: Werden Mitarbeitende über Ergebnisse informiert, oder werden sie im Prozess von Strategie und Entscheidung mitgenommen?

Die zweite Variante ist anspruchsvoller. Sie verlangt, dass Führungskräfte über alle Ebenen hinweg in den internen Kommunikationsräumen sichtbar werden, nicht nur über den Quartals-Townhall oder das CEO-Video, sondern im laufenden Austausch: nahbar, ansprechbar, mit nachvollziehbarer Haltung. Sie verlangt, dass Entscheidungswege transparent gemacht werden, dass die Gründe für eine Richtung kommuniziert werden und nicht nur das Ergebnis, dass die Prozesse offengelegt werden, in denen Entscheidungen entstehen. Und sie verlangt, dass Feedback nicht nur formal eingeholt, sondern sichtbar verarbeitet wird, dass Mitarbeitende erleben, wie ihre Einwände aufgegriffen, ernst genommen und in nachvollziehbare Antworten überführt werden.

> Diese Form der Kommunikation erzeugt, was Werteplakate nicht erzeugen können: das Gefühl, dass die eigene Stimme zählt, und dass die Organisation ihre Mitarbeitenden als Mitgestaltende behandelt, nicht als Adressaten vollendeter Tatsachen. Es ist der Unterschied zwischen einer Belegschaft, die *informiert* ist, und einer, die *Teil* der Organisation ist.

Damit verschiebt sich der strategische Fokus: Es genügt nicht, dass eine Organisation viel kommuniziert. Entscheidend ist, in welchen Räumen und in welchen Formaten sie kommuniziert, und ob diese Räume Beteiligung erlauben oder nur Verlautbarung tragen. Genau diese Frage führt direkt in die digitalen Plattformen und die auf ihnen umgesetzten Formate, die wir in den folgenden Kapiteln untersuchen.

## 1.6 Der empirische Befund: Wirkung dialogischer Kommunikation

Die Größenordnung dieses Effekts wird im deutschsprachigen Raum besonders deutlich. Eine Vergleichsstudie über 82 Veränderungsinitiativen in mehr als fünfundzwanzig deutschen Organisationen zeigt einen Unterschied zwischen verlautbarender und dialogischer Kommunikation in Veränderungsphasen, der sich durch andere organisationsdesignerische Maßnahmen kaum erklären lässt: Top-down-Kommunikation ohne strukturierten Dialog erreicht in der dokumentierten Praxis nur Erfolgsraten im unteren Bereich; strukturierte Dialogformate, die Einwände adressieren, vervielfachen die Erfolgswahrscheinlichkeit; laufender, mit HR und Operations integrierter Dialog erreicht die höchsten Werte. Die Spanne zwischen schwach und stark kommunikativ aufgesetzten Veränderungsinitiativen ist regelmäßig drei- bis vierfach: gleiche Strategie, gleiche Belegschaft, gleiche Plattformen, aber unterschiedlich gebaute kommunikative Praxis. Ergänzende Forschung aus dem Communication-Performance-Management-Bereich zeigt, dass Unternehmen mit formalem Kommunikations-Controlling messbar höhere kulturelle Kohärenz, höhere Erfolgsraten bei Veränderungsinitiativen und niedrigere Fluktuation aufweisen.[8]

## 1.7 Kernerkenntnis: Kommunikationsarchitektur ist Kulturarchitektur

Kultur wird durch mehrere Mechanismen geprägt: Anreizsysteme, Organisationsstruktur, Personalentscheidungen, Führungsverhalten und Prozesse gehören ebenso dazu wie die kommunikative Praxis. Innerhalb dieses Bündels ist Kommunikation der **zentrale sichtbare Mechanismus, durch den kulturelle Muster täglich reproduziert werden**, durch das, was Führungskräfte beachten, belohnen und sanktionieren, durch die Formate, in denen Dialog stattfindet oder ausbleibt, durch die Konsistenz zwischen Wort und Handlung. In diesem Sinne ist Kommunikationsarchitektur Kulturarchitektur: Sie ist die Ebene, auf der Kulturentscheidungen unmittelbar greifbar werden, und sie ist die Ebene, an der Führung, HR und interne Kommunikation gemeinsam ansetzen können. Die Verantwortung der internen Unternehmenskommunikation verschiebt sich damit vom Kommunikationsdienstleister, der Botschaften aus dem Vorstand verbreitet, zum Mit-Architekten jener Räume, in denen Kultur sich täglich vollzieht, gemeinsam mit HR und Führung.

> Die Verantwortung für die strategische Konfiguration der internen Plattformen: welche Schicht durch welches Werkzeug bedient wird, wie die Übergänge funktionieren, welche Governance gilt. Diese Verantwortung wird gemeinsam mit der IT getragen, nicht an sie delegiert.

Diese Verschiebung ist der Ausgangspunkt für die folgenden Kapitel. Sie erklärt, warum die meisten Unternehmen trotz erheblicher Investitionen in interne Kommunikation kulturell wenig erreichen, und welche strukturellen Fehler die Wirkung systematisch verhindern.

---

↩ **1** Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Boston: Allyn & Bacon. Argyris & Schön (1974) bleibt die theoretische Grundlage.

↩ **2** Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). "The Leader's Guide to Corporate Culture." *Harvard Business Review*, Januar/Februar 2018.

↩ **3** Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. 2. Auflage. Aldershot: Gower.

↩ **4** Sull, D., Sull, C., & Yoder, J. (2018). "No One Knows Your Strategy — Not Even Your Top Leaders." *MIT Sloan Management Review*, Februar 2018.

↩ **5** Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures." *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 3. Auflage. San Francisco: Jossey-Bass. Denison, D. R., et al. (2012). Längsschnittforschung Denison Consulting, 1987–2012. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The New Corporate Cultures*. Cambridge, MA: Perseus.

↩ **6** Gallup (2015). *State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*. Der Manager-Anteil an der Varianz im Team-Engagement (rund 70 Prozent) wird in den Folge-Editionen 2019 und 2024 repliziert.

↩ **7** Kalla, H. K. (2005). "Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective." *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.

↩ **8** Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). *Communication Performance Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

# Kapitel 2 – Die drei Denkfehler in der Kulturarbeit

Wenn Kultur durch tägliche kommunikative Praxis entsteht, müsste die Frage, wie Kultur strategisch gestaltet wird, in jedem Vorstand und in jeder Kommunikationsabteilung Priorität haben. In der Realität ist sie genau das nicht. Trotz erheblicher Investitionen in Wertedeklarationen, Plattformen und Einzelinitiativen erleben die meisten Organisationen, dass ihre Kultur sich nicht in die Richtung bewegt, die sie strategisch beabsichtigen, und oft nicht einmal zu der Kultur passt, die sie öffentlich behaupten.

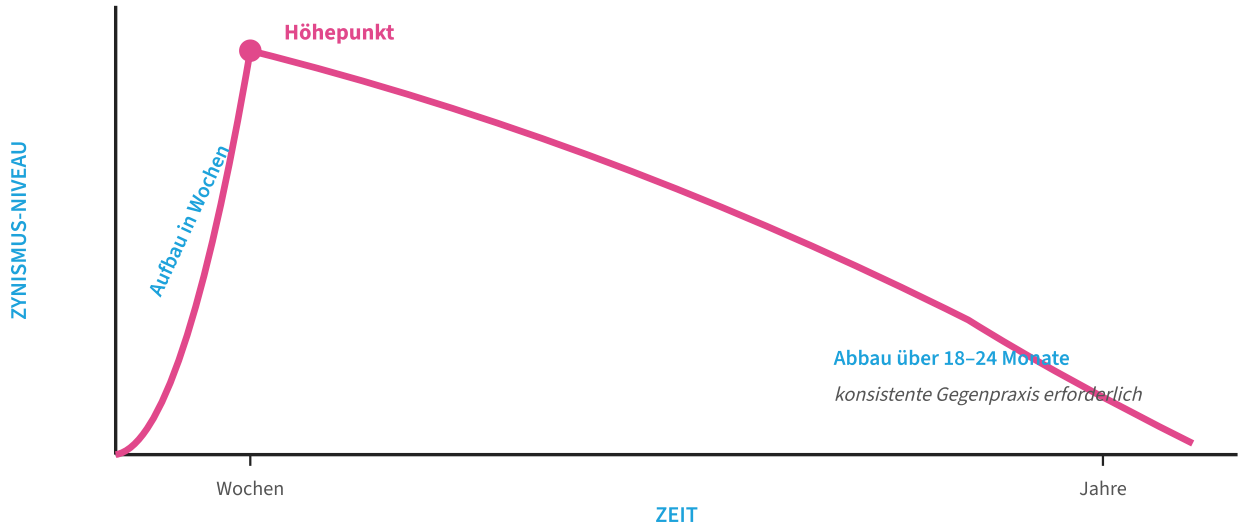
Die Gründe dafür sind nicht zufällig. Sie folgen drei systematischen Denkfehlern, die in unterschiedlichen Branchen, Größen und Reifegraden immer wiederkehren. Jeder dieser Fehler hat seine eigene Logik, seine eigenen Symptome und seine eigene Kostenwirkung. Aber alle drei haben eine gemeinsame Wurzel: die Verwechslung der Ebenen, auf denen Kultur entsteht.

## 2.1 Fehler 1: Werteplakate statt gelebter Praxis

Der erste und sichtbarste Denkfehler ist die Annahme, dass Kultur durch Definition und Verkündigung von Werten entsteht. Das in Kapitel 1 beschriebene Auseinanderfallen von *verkündeter* und *gelebter* Kultur ist die unmittelbare Konsequenz dieser Annahme, und sie hat strukturelle Ursachen, die sich in Großstudien immer wieder identifizieren lassen.

Die mehrjährige Untersuchung von Groysberg und Kollegen identifiziert vier konkrete Mechanismen, an denen Wertekampagnen typischerweise scheitern.[9] **Erstens** sind sich die Mitglieder des Vorstands selbst intern nicht einig über die Werte, auch wenn sie nach außen die gleiche Sprache verwenden. Das betrifft rund die Hälfte der untersuchten Organisationen. Die Folge: widersprüchliche Botschaften, unterschiedliche Prioritäten, inkohärentes Führungsverhalten. **Zweitens** weicht das beobachtbare Entscheidungsverhalten der Führungsebene systematisch von den verkündeten Werten ab. In rund zwei Dritteln der Organisationen lesen Mitarbeitende das beobachtete Verhalten, nicht das Leitbild, als die "wahre" Kultur. **Drittens** werden Werte, die auf Konzernebene formuliert werden, auf Bereichs- oder Regionalebene reinterpretiert oder fallengelassen, weil die Übersetzung, die Schulung und die kommunikative Verstärkung fehlen. Dieser Cascade-Defekt betrifft mehr als 70 Prozent der Organisationen. **Viertens** fehlt in über 80 Prozent der Organisationen eine kulturelle Rechenschaftspflicht: In Performance-Management und Vergütung gibt es keine expliziten Metriken, die das Demonstrieren der Werte messen. Das signalisiert, dass Werte aspirational gemeint sind, nicht operativ verbindlich.

Die Folge dieser strukturellen Defekte ist nicht nur Wirkungslosigkeit. Sie ist aktive Schädigung. Quirke und FitzPatrick haben detailliert dokumentiert, wie sich aus wiederholten Widersprüchen zwischen verkündeter und gelebter Kultur eine Zynismus-Spirale entwickelt, eine schützende, abweisende Haltung gegenüber jeder zukünftigen organisationalen Botschaft.[10] Die empirische Beobachtung folgt einem klaren Muster: Ein erster Widerspruch zwischen verkündetem Wert und beobachtetem Verhalten wird typischerweise als Einzelfall interpretiert; ein zweiter erzeugt wachsende Skepsis und beginnt das Engagement zu schwächen; spätestens beim dritten wiederholten Widerspruch wird Zynismus zur kulturellen Norm, mit deutlich messbaren Effekten auf Vertrauen und freiwilliges Engagement.




*Asymmetrie des Zynismus: Aufbau in Wochen, Abbau über 18 bis 24 Monate konsistent ausgerichteter Wort-Tat-Kommunikation.*

Sobald der Zynismus rund 35 Prozent der Belegschaft erreicht, dauert die Wiederherstellung der Kommunikations-Glaubwürdigkeit 18 bis 24 Monate konsistent ausgerichteter Wort-Tat-Kommunikation. Ein Werteplakat, das das beobachtete Verhalten nicht abbildet, ist also nicht das harmlose Nice-to-have, als das es häufig behandelt wird. Es ist ein aktiver Treiber der Kulturverschlechterung, vor allem dann, wenn es prominent und wiederholt platziert wird, während die operative Realität im Widerspruch dazu steht.

## 2.2 Fehler 2: Plattform-Rollout mit Kulturarbeit verwechseln

Der zweite Denkfehler ist subtiler und entsprechend verbreiteter. Er entsteht in dem Moment, in dem die Einführung oder Modernisierung einer digitalen Kommunikationsplattform mit kultureller Veränderung gleichgesetzt wird. "Wir haben Teams eingeführt", "Wir haben jetzt Viva Engage", "Unser neues Intranet steht", solche Sätze tauchen in Statusberichten als Belege für moderne Kommunikationskultur auf. Was tatsächlich passiert ist, ist eine andere, deutlich engere Aussage: Ein technisches Werkzeug wurde installiert.

Plattformen sind Möglichkeitsräume. Sie können Dialog oder Verlautbarung tragen, Beteiligung oder Broadcast, Transparenz oder Kontrolle, abhängig davon, was tatsächlich auf ihnen geschieht. Die Plattform selbst entscheidet diese Frage nicht. Microsoft Teams ist das vermutlich klarste Beispiel dafür: mit über 320 Millionen monatlich aktiven Nutzern und Einsatz in über 90 Prozent der Fortune-500-Unternehmen die dominierende Plattform der Unternehmenskommunikation weltweit.[11] Der quantifizierte Effizienzgewinn ist substantiell: Microsoft beziffert ihn für eine 5.000-Mitarbeitenden-Organisation über drei Jahre auf einen Nettonutzen von rund 27 Millionen US-Dollar.

Gleichzeitig dokumentiert Microsofts eigener *Work Trend Index* die kulturellen Kosten dieser Plattform, wenn sie als alleiniger Träger der internen Kommunikation eingesetzt wird: Mitarbeitende werden alle zwei Minuten von einem Meeting, einer E-Mail oder einer Benachrichtigung unterbrochen. 57 Prozent der Meetings sind Ad-hoc-Anrufe ohne Kalendereintrag. Bereits um acht Uhr morgens überholt Teams die E-Mail als dominanten Kommunikationskanal. Die Folge: digitale Erschöpfung, eine Always-on-Kultur, die Flexibilität als ständige Verfügbarkeit redefiniert, und eine wachsende Surveillance-Wahrnehmung, auch ohne explizite Überwachung, durch die Datenmengen, die jede Aktivität in solchen Plattformen erzeugt.

> Das eigentliche Problem ist nicht Teams. Das eigentliche Problem ist die Annahme, dass mit der Plattform-Einführung die kommunikative Arbeit getan sei. Eine Plattform, die nicht durch eine bewusste Content- und Format-Strategie kuratiert wird, wird automatisch das Format produzieren, für das sie technisch am stärksten optimiert ist: bei Teams ist das die schnelle Koordination, die Unterbrechung, die transaktionale Botschaft. Identitätsbildung, Dialog, sichtbare Führungspräsenz und kollektive Bedeutungs-Konstruktion entstehen nicht von selbst, weil Teams sie nicht primär unterstützt. Sie entstehen nur, wenn die Organisation aktiv die Räume und Formate schafft, die sie tragen können.

Bei Teams ist das die schnelle Koordination, die Unterbrechung, die transaktionale Botschaft. Identitätsbildung, Dialog, sichtbare Führungspräsenz und kollektive Bedeutungs-Konstruktion entstehen nicht von selbst, weil Teams sie nicht primär unterstützt. Sie entstehen nur, wenn die Organisation aktiv die Räume und Formate schafft, die sie tragen können.

Wer also Plattform-Adoption als Beleg moderner Kommunikationskultur ausweist, verwechselt das IT-Projekt mit der eigentlichen Aufgabe. Ein Plattform-Rollout entscheidet, *wo* kommuniziert werden kann. Ob dort tatsächlich kulturell wirksam kommuniziert wird, ist eine andere Frage, und sie wird auf einer anderen Ebene beantwortet.

## 2.3 Fehler 3: Flickenteppich statt integrierter Strategie

Der dritte Denkfehler ist der kostspieligste, weil er die längste Zeit unentdeckt bleibt. Er entsteht typischerweise nach einem erfolgreichen Plattform-Rollout: Die Infrastruktur steht, die Belegschaft ist auf der Plattform, und die internen Kommunikations-, HR- und Change-Abteilungen beginnen, sie zu bespielen. Einzelinitiativen folgen: ein Newsletter hier, eine Community dort, ein neues Townhall-Format, ein Anerkennungssystem, eine Pulse-Befragung, eine Storytelling-Kampagne. Jede dieser Maßnahmen ist für sich genommen sinnvoll und gut gemeint.

In Summe entsteht etwas anderes: ein Flickenteppich aus Einzelmaßnahmen ohne integrierte Strategie. Die Verknüpfung zwischen Kultur, Change, Kommunikationsstrategie und gelebten Werten ist nicht hergestellt. Jede Initiative folgt ihrer eigenen Logik, hat ihren eigenen Verantwortlichen, ihre eigene Frequenz, ihre eigene Tonalität. Was fehlt, ist die übergeordnete Architektur, die diese Maßnahmen aufeinander bezieht und auf ein kohärentes Zielbild ausrichtet.

Das Ergebnis ist diagnostisch eindeutig: eine technisch leistungsfähige Plattform, die kulturell wenig leistet. Die Mitarbeitenden erleben viele Kommunikationsakte, aber keine Kommunikationsarchitektur. Sie werden mit Botschaften versorgt, ohne ein integriertes Bild der Organisation zu erhalten. Sie sehen einzelne Führungskräfte hier und da auftauchen, ohne dass eine konsistente, über alle Ebenen hinweg sichtbare Führungspräsenz entsteht. Sie werden zu Pulse-Befragungen eingeladen, ohne dass sie sehen, wie ihre Eingaben Entscheidungen tatsächlich prägen.

Die Forschung dokumentiert die Kostenwirkung dieser Fragmentierung präzise. Über 80 Prozent der Mitarbeitenden schätzen konsistente Kommunikation als wichtigen Wert ein, aber fast 70 Prozent berichten in Großbefragungen von inkonsistenter Botschaftsvermittlung über die verschiedenen Kanäle ihrer Organisation hinweg.[12] Diese Inkonsistenz ist einer der zentralen Treiber für Schatten-IT-Adoption und für das, was die jüngere Forschung als *toggling tax* beschreibt: den kognitiven Stress, der entsteht, wenn Mitarbeitende täglich zwischen sechs und fünfundzwanzig Anwendungen wechseln müssen, um an verlässliche Informationen zu kommen. Die Standardantwort vieler Organisationen, die Einführung weiterer Tools zur Integration der fragmentierten Systeme, verschärft das Problem, statt es zu lösen.

Kulturarbeit beginnt nicht beim Tool, und sie beginnt nicht beim Wort. Sie beginnt bei der bewussten Verknüpfung von Plattform-Architektur, Inhalts- und Format-Strategie, Führungspraxis und strategischem Zielbild, und genau diese Verknüpfung ist es, an der die meisten Organisationen scheitern.

## 2.4 Die gemeinsame Wurzel der drei Fehler

Die drei beschriebenen Denkfehler wirken auf den ersten Blick unabhängig. Sie betreffen unterschiedliche Funktionen (Vorstand, IT, interne Kommunikation), sie zeigen sich in unterschiedlichen Symptomen und sie verursachen unterschiedliche Kosten. Aber sie haben dieselbe konzeptionelle Wurzel: die Verwechslung von Ebenen.

Wertekampagnen verwechseln die Ebene der *verkündeten Werte* (Was wir sagen) mit der Ebene der *Grundannahmen* (Was wir wirklich denken), und produzieren eine Werte-Handlung-Lücke, die Zynismus erzeugt. Plattform-Rollouts verwechseln die Ebene der *technischen Architektur* (Wo kommuniziert werden kann) mit der Ebene der *gelebten Praxis* (Was tatsächlich kommuniziert wird), und produzieren effiziente, aber kulturell hohle Kommunikationsumgebungen. Flickenteppich-Strategien verwechseln die Ebene der *operativen Aktivität* (Wie viele Initiativen laufen) mit der Ebene der *strategischen Integration* (Wie sie zusammenwirken), und produzieren Fragmentierung statt Kohärenz.

In allen drei Fällen ist die Diagnose dieselbe: Die sichtbare, leicht zugängliche Ebene wird mit der entscheidenden, schwer zugänglichen Ebene verwechselt. Die Folge ist, dass Organisationen erhebliche Mittel und Aufmerksamkeit in Maßnahmen investieren, die auf der falschen Ebene operieren. Wer diesen Fehler vermeiden will, muss zuerst die Ebenen klar trennen, auf denen Kommunikationsarchitektur entsteht, und genau dies leistet das folgende Kapitel.

---

↩ **9** Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). "The Leader's Guide to Corporate Culture." *Harvard Business Review*, Januar/Februar 2018; ergänzt durch die Praxis-Analysen von Schein (2017) zu Führungswechseln in Fortune-500-Unternehmen.

↩ **10** Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. 2. Auflage. Aldershot: Gower. FitzPatrick, L. (2016). *Internal Communications: A Manual for Practitioners*. London: Kogan Page.

↩ **11** Microsoft Corporation (2024, 2025). *Work Trend Index Annual Report* und *Total Economic Impact of Microsoft Teams* (Forrester Consulting im Auftrag von Microsoft, 2019, aktualisiert 2023).

↩ **12** Gartner (2025). *Digital Workplace Summit 2025 — Conference Key Take-aways* (Grapevine, TX und London); Forrester Research (2022). *The State of Digital Employee Experience*.

# Kapitel 3 – Die zwei Ebenen der Kommunikationsarchitektur

Kapitel 1 hat die These etabliert, dass Kommunikationsarchitektur Kulturarchitektur ist. Kapitel 2 hat gezeigt, dass die typischen Fehler in der Kulturarbeit auf der Verwechslung von Ebenen beruhen. Dieses Kapitel löst die Diagnose auf. Es trennt die beiden zentralen Ebenen, auf denen interne Kommunikation gestaltet wird, und zeigt, wo die kulturelle Wirkung entsteht, und wo sie verloren geht.

Die Trennung ist konzeptionell klar, in der Organisationspraxis aber häufig verwischt. Sie verläuft entlang der Frage, welche Funktion welchen Teil der Kommunikationsinfrastruktur verantwortet, und welche Wirkungen die jeweilige Ebene produziert.

> **Zur Einordnung:** Die folgende Analyse betrifft den *digitalen* Teil der Kommunikations- und Kulturarchitektur, also das, was in den internen Plattformen und Formaten geschieht. Der reale, physische Teil (Verhalten im Flur, Tonfall in Meetings, persönliche Begegnungen im Tagesgeschäft, gelebte Führungspraxis im direkten Kontakt) bleibt ein eigenständiger und kulturell ebenso wirksamer Strang. Beide Stränge wirken aufeinander; mit zunehmender Hybridisierung der Arbeit wächst aber der digitale Anteil deutlich, bis hin zu Belegschaften, die ihre Organisation überwiegend digital erleben. Genau deshalb verlangt diese Ebene die hier dargestellte Aufmerksamkeit.

## 3.1 Die zwei Ebenen

**Die technische Plattform-Ebene** umfasst alle Werkzeuge, in denen interne Kommunikation stattfindet, und ihre Konfiguration: Welche Tools sind eingerichtet, welche Funktionen aktiviert, welche Berechtigungsstrukturen vergeben, welche Integrationen geschaffen, welche Governance-Regeln gesetzt: Microsoft Teams, SharePoint, Viva Engage, Confluence, Communities, Wissensdatenbanken, Pulse-Tools. Diese Ebene wird in den meisten Organisationen von der IT verantwortet, häufig in Abstimmung mit Compliance, Sicherheit und einem internen Communications-Team. Ihre Logik ist die Logik der Infrastruktur: Verfügbarkeit, Sicherheit, Skalierung, technische Performance.

**Die Content- und Format-Ebene** umfasst alles, was auf dieser Infrastruktur tatsächlich geschieht. Welche Formate werden gepflegt: Townhalls, Q&A-Sessions, AMA-Formate, Mitarbeiter-Stories, Peer-Anerkennung, Communities, Newsletter? Wie wird kommuniziert: top-down oder im Dialog? Wer ist sichtbar: nur der Vorstand, oder Führungskräfte über alle Ebenen? Werden Mitarbeitende über Ergebnisse informiert oder im Prozess von Strategie und Entscheidung mitgenommen? Werden Entscheidungswege und Gründe offengelegt? Wird Feedback aktiv eingeholt und sichtbar verarbeitet? Diese Ebene wird typischerweise von der internen Kommunikation, HR und der Geschäftsführung verantwortet. Ihre Logik ist die Logik der Kultur: Authentizität, Beteiligung, Sinnstiftung, Identifikation.

Die zentrale Erkenntnis: **Die Content-/Format-Ebene ist die eigentliche Kulturentscheidung.** Sie ist die operative Übersetzung der gelebten Kultur. Sie entscheidet, ob die technische Plattform kulturelle Wirkung entfaltet oder leer bleibt. Eine technisch hervorragend aufgesetzte Plattform mit schwacher Content-/Format-Ebene produziert Effizienz ohne Kultur. Eine kulturell ambitionierte Format-Ebene auf einer ungeeigneten Plattform produziert Reibung und Schatten-IT. Beide Ebenen müssen zusammengedacht und gemeinsam verantwortet werden.

Eine technisch hervorragend aufgesetzte Plattform mit schwacher Content-/Format-Ebene produziert Effizienz ohne Kultur. Eine kulturell ambitionierte Format-Ebene auf einer ungeeigneten Plattform produziert Reibung und Schatten-IT. Beide Ebenen müssen zusammengedacht und gemeinsam verantwortet werden.

In der Praxis vieler Organisationen ist genau diese Verknüpfung das Problem. Die IT verantwortet Tools, die interne Kommunikation verantwortet Botschaften, die Geschäftsführung verantwortet Strategie, HR verantwortet Engagement-Programme, und niemand verantwortet die Architektur, die diese Domänen aufeinander beziehen sollte. Die folgenden Abschnitte zeigen, was auf jeder Ebene zu beachten ist und wie die beiden Ebenen integriert werden können.

## 3.2 Die Plattform-Ebene: transaktionale und identitätsbildende Räume

Die wichtigste konzeptionelle Unterscheidung auf der Plattform-Ebene ist die Differenz zwischen transaktionalen und identitätsbildenden Räumen. Sie geht auf die Forschung von Paul Leonardi und Jeffrey Treem zu Enterprise-Social-Media-Plattformen zurück und hat unmittelbare praktische Konsequenzen.[13]

**Transaktionale Kanäle** (Microsoft Teams, Slack, E-Mail) sind auf Geschwindigkeit, Volumen und Informationsübertragung optimiert. Sie priorisieren Klarheit der Botschaft und Effizienz der Zustellung. Ihre Zielgröße ist die schnelle Koordination konkreter Handlungen. Eine Diskussion über eine Projektentscheidung im Teams-Chat ist hochfunktional für das spezifische Team, sie verschwindet aber aus dem kollektiven Bewusstsein, sobald die Beteiligten den Raum verlassen. Sie trägt nichts zur organisationsweiten Sinnbildung bei.

**Identitätsbildende Räume** (Viva Engage, Intranet-Communities, Wissensdatenbanken, Confluence-Spaces) sind auf Erzählung, Beziehungsaufbau und kollektive Bedeutungs-Konstruktion optimiert. Sie haben zwei Eigenschaften, die transaktionale Kanäle nicht haben: *Sichtbarkeit* (Beiträge sind organisationsweit zugänglich) und *Persistenz* (Beiträge bleiben verfügbar und durchsuchbar). Eine Diskussion über dieselbe Projektentscheidung in einer Viva-Engage-Community oder einem Confluence-Space wird zur dauerhaften Ressource: Andere können sie auffinden, daraus lernen, sie kommentieren, sie fortschreiben. Sie wird Teil der Organisationsidentität.

Die zentrale Diagnose der aktuellen Forschung, sowohl in Microsofts eigenem Work Trend Index als auch in den Gartner- und Forrester-Analysen zum Digital Workplace, ist konsistent: Die meisten Organisationen leiden nicht unter einem Mangel an Kommunikationswerkzeugen. Sie leiden unter einer **Architektur-Schieflage**. Die transaktionalen Kanäle dominieren so stark, dass die identitätsbildenden Räume strukturell unterversorgt bleiben. Mitarbeitende sind permanent mit der Organisation verbunden, und erleben gleichzeitig keine kulturelle Kohärenz.

### Microsoft Teams: das Effizienz-Paradox

Teams ist heute die dominierende Plattform der Unternehmenskommunikation: über 320 Millionen monatlich aktive Nutzer, eingesetzt in über 90 Prozent der Fortune-500-Unternehmen. Als transaktionaler Kanal ist sie ohne

erkennbare Konkurrenz. Genau diese Effizienz ist aber das Problem, wenn Teams als alleiniger oder dominanter Träger der internen Kommunikation eingesetzt wird. Die Architektur von Teams optimiert für Geschwindigkeit, Unterbrechung und Reaktion. Sie ist nicht darauf ausgelegt, kollektive Erzählung, identitätsbildende Communities oder dauerhafte Anerkennungs-Narrative zu tragen.

Wer Teams installiert hat, hat eine exzellente transaktionale Schicht, aber er hat damit keine identitätsbildende Schicht etabliert. Sie muss separat hinzukommen.

### Microsoft Viva Engage und Yammer: Identität und Community

Viva Engage, die Evolution von Yammer, ist Microsofts identitätsbildende Schicht. Sie ist explizit als "social layer" positioniert, in dem Mitarbeitende in Communities eintauchen, Geschichten teilen und an virtuellen Events teilnehmen können. Vier Mechanismen sind dabei relevant: Es entstehen *Communities of Practice*, in denen distribuierte Mitarbeitende mit gleichen Interessen zueinander finden. *Boundary-Work* wird möglich, also der Austausch über Hierarchie- und Funktionssilos hinweg. *Aufmerksamkeitsallokation* findet in der Community statt: was dort diskutiert wird, kanalisiert die organisationale Aufmerksamkeit. Und Führung erhält *soziale Analytik*: Einblicke, was die Organisation tatsächlich beschäftigt, jenseits dessen, was im offiziellen Reporting auftaucht.[13]

Der entscheidende Befund: Viva Engage ist kein Werkzeug, das Kultur aus dem Nichts erzeugt. Es ist ein Verstärker und Möglichmacher einer Kultur, die in ihrem Kern bereits angelegt ist. Plattformen, die nur installiert werden, ohne dass Communities aktiv moderiert, beworben und in den Arbeitsalltag eingebunden werden, bleiben in der Praxis regelmäßig bei Aktivitätsraten von unter zehn Prozent. Plattformen mit dezidiertem Community-Management können in gut moderierten Umgebungen Werte von 50 bis 70 Prozent monatlich aktiver Nutzer erreichen.

Eine besonders wirkungsstarke und gleichzeitig unterversorgte Funktion ist Peer-zu-Peer-Anerkennung. Die Workhuman-Forschung zeigt: Peer-Anerkennung wirkt rund doppelt so stark auf das Wohlbefinden und die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation wie Anerkennung allein durch die Führungskraft.[14] Wenn sie in einer persistenten, sichtbaren Plattform stattfindet, kaskadieren mehrere Wirkungen gleichzeitig: Die anerkannte Person erlebt öffentliche Würdigung; Kolleginnen und Kollegen beobachten, welche Verhaltensweisen Anerkennung erhalten, und lernen daraus; die Organisation baut einen permanenten Identitätsspeicher aus akkumulierten Anerkennungs-Narrativen auf.

### Intranet: vom Ablagesystem zum kulturellen Artefakt

Das Intranet, beispielsweise auf SharePoint oder Confluence aufgebaut, hat in den letzten Jahren eine konzeptionelle Verschiebung durchlaufen, die viele Organisationen noch nicht vollzogen haben. Frühe Intranets waren Dokumentenablagen mit Policies und Formularen. Engagement-Raten lagen typischerweise unter 25 Prozent monatlich aktiver Nutzer. Modernes Intranet-Design behandelt das Intranet als kulturelles Artefakt und Engagement-Plattform.

Ein gut gestaltetes Intranet erfüllt simultan fünf Funktionen: Engagement-Ankerpunkt mit redaktioneller Pflege, Werte- und Visionskommunikation durch authentische Beiträge und Mitarbeiter-Geschichten, Kollaborationsplattform für abteilungsübergreifende Arbeit, Anerkennungsbühne mit prominenten Mitarbeiter-Würdigungen, und Wissens-Single-Source-of-Truth mit klarer Governance.

Die Befundlage ist konsistent: Der Erfolg eines Intranets hängt nicht primär von der Plattformwahl ab. SharePoint, Confluence, Liferay, eigenentwickelte Plattformen können alle erfolgreiche Intranets tragen. Was den Unterschied macht, ist die Content-Strategie und Governance: klare Inhaltsverantwortung pro Bereich, definierte Aktualisierungszyklen, aktive redaktionelle Pflege, Integration mit Communities und sozialen Schichten,

Suchqualität und regelmäßige Storytelling-Formate. Organisationen, die ihr Intranet von einer Broadcast-zentrierten Architektur (Top-down-News, einseitige Verlautbarung) zu einer sozial-dialogischen Architektur (Diskussionsthreads, Peer-Expertise-Verzeichnisse, Frage-Antwort-Räume) migriert haben, verzeichnen nach den Studien von Forrester und Nielsen Norman Group substantielle Verbesserungen, typischerweise rund ein Drittel höhere tägliche aktive Nutzer und deutlich kürzere Lösungszeiten für Mitarbeiteranfragen.[15]

Besonders relevant für hybride und remote arbeitende Organisationen: Wenn physische Präsenz nicht mehr die kontinuierliche kulturelle Verstärkung leistet, wird das Intranet zum primären Träger der organisationalen Identität. Mitarbeitende, die durch Geographie und Zeitzonen getrennt sind, hängen von der digitalen Kommunikation ab. Ist diese strategisch, narrativ und kulturell zielgerichtet (mit Geschichten von Mitarbeitenden, die organisationale Werte leben, mit Erläuterungen, warum die Organisation existiert, mit konsistenter Verstärkung kollektiver Identität), wird das Intranet zu einem echten kulturellen Artefakt.

#### Slack: eine alternative Positionierung

Slack ist im DACH-Raum, insbesondere in Konzernen, weniger verbreitet als Microsoft Teams. Strategisch relevant ist es dennoch, weil es eine deutlich andere kulturelle Positionierung verkörpert. Slacks Architektur (getrennte Threads, Emoji-Reaktionen, einfache Gastzugänge, breite App-Ökosystem-Integration) encodiert einen informelleren, agileren Kommunikationsstil. Teams' Integration mit Microsoft 365, die Sicherheits- und Compliance-Funktionen und die Single-Vendor-Architektur encodieren einen formelleren, kontrollierteren Stil. Beide sind weder richtig noch falsch. Sie passen zu unterschiedlichen organisationalen Kulturen.

Die Implikation: Die Wahl zwischen Teams und Slack ist nicht primär eine Technik-Entscheidung. Sie ist eine Kultur-Entscheidung. Wer eine Kultur der schnellen Iteration, der dezentralen Entscheidungsfindung und der entwicklerfreundlichen Tools fördern will, ist mit Slack oft besser bedient. Wer eine Kultur der prozessgesteuerten Konzern-Compliance und der vertieften Microsoft-365-Integration anstrebt, findet Teams natürlicher passend.

### 3.3 Die Content-/Format-Ebene: wo Kultur entschieden wird

Wenn die Plattform-Ebene entscheidet, *wo* kommuniziert werden kann, entscheidet die Content-/Format-Ebene, *wie* tatsächlich kommuniziert wird, und damit, ob die Plattform kulturelle Wirkung entfaltet oder nicht. Hier liegt die operative Übersetzung der gelebten Kultur. Die Forschung zur Wirkung verschiedener Formate ist über zwei Jahrzehnte hinweg robust und liefert eine klare Hierarchie.

#### Storytelling vs. Verlautbarung

Der neurologische Befund ist klar: Traditionelle Unternehmensverlautbarungen aktivieren primär die sprachverarbeitenden Bereiche des Gehirns. Storytelling hingegen aktiviert sensorische, motorische, emotionale und sprachliche Zentren simultan. Dem entspricht in der empirischen Forschung eine deutlich höhere Erinnerungsleistung narrativer Botschaften gegenüber abstrakten Verlautbarungen.[16]

Drei Mechanismen erzeugen die kulturelle Wirkung organisationaler Geschichten. Erstens illustrieren sie Werte in Aktion und verwandeln abstrakte Mission Statements in greifbares Verhalten. Zweitens steigern Führungskräfte, die Verletzlichkeit zeigen oder persönliche Misserfolge erzählen, die wahrgenommene Authentizität, und reduzieren damit die Werte-Handlung-Lücke. Drittens erzeugen Peer-zu-Peer-Geschichten substanziell höhere Glaubwürdigkeit als Vorstands-Botschaften: Eine Mitarbeitergeschichte über die Lebendigkeit des Werts "Innovation" trägt deutlich stärker als die gleichlautende Aussage aus dem Vorstand.

Eine Werteplakat-Kampagne mit der Botschaft "Wir leben Innovation" hat, bei aller grafischer Brillanz, typischerweise eine geringe nachweisbare Wirkung auf Verhalten. Eine konkrete Story über eine Mitarbeiterin, die einen neuen Prozess vorgeschlagen hat, der zunächst gescheitert ist, dann verfeinert wurde und nun produktiv ist, hat in mehreren Studien eine vielfach höhere Engagement-Wirkung gezeigt, und ist nach den Befunden zur Werte-Handlung-Forschung deutlich resistenter gegen Zynismus.

### Die Hierarchie der Führungskommunikations-Formate

Die internationale Forschung, insbesondere die Edelman-Trust-Barometer-Daten der Jahre 2020 bis 2025 in Verbindung mit Towers-Watson- und Gallup-Studien, etabliert eine empirisch validierte Hierarchie der Effektivität von Führungskommunikations-Formaten:

| Format | Vertrauen | Ausrichtung | Authentizität | Bindungswirkung |
|---|---|---|---|---|
| **Synchron, unscripted (AMA, Live-Townhall)** | sehr hoch | hoch | sehr hoch | hoch |
| Asynchrones Video (CEO-Update) plus Q&A | hoch | mittel-hoch | hoch | mittel-hoch |
| Live-Townhall skriptiert plus Q&A | mittel-hoch | mittel | mittel-hoch | mittel |
| Schriftlicher Brief / E-Mail | gering-mittel | gering | gering-mittel | gering |
| Einweg-Verlautbarung (Broadcast) | sehr gering | sehr gering | gering | sehr gering |

*Quelle: aggregiert aus Edelman Trust Barometer 2020–2025, Towers-Watson- und Gallup-Studien.*[17]

Die Implikation für die Investitionsallokation ist deutlich: Organisationen, die ihr Kommunikationsbudget primär in einseitige Verlautbarungen und schriftliche Mitteilungen stecken, investieren in das wirkungsschwächste Ende des Spektrums. Drei Befunde sind in der Praxis besonders relevant:

- **Townhalls** profitieren maßgeblich von ungeskripteten Q&A-Phasen. Live-Formate mit sichtbarem Zögern und genuiner Q&A werden konsistent als authentischer wahrgenommen als skriptierte Videos.
- **Video-Updates** folgen einem Paradoxon der Politur: Leicht-imperfekte Videos werden als authentischer wahrgenommen als hochproduzierte Studio-Videos.
- **AMA-Sessions** sind das wirkungsstärkste Format, vorausgesetzt, sie sind echt offen. Ungefilterte Q&A korreliert mit deutlich höherer Vertrauenswirkung als kuratierte Frage-Antwort-Formate. Jede unbeantwortete oder ausweichend beantwortete Frage senkt das Vertrauen messbar.

### Mitarbeiter-Voice und bidirektionale Kommunikation

James Grunigs *Excellence Theory* unterscheidet vier Modelle organisationaler Kommunikation: einseitige Verlautbarung (*Press Agentry*), einseitige Information (*Public Information*), bidirektionales Feedback ohne tatsächlichen Einfluss auf Entscheidungen (*Two-way Asymmetric*) und bidirektionales Feedback mit Anpassung der Praxis (*Two-way Symmetric*).[18] Organisationen, die primär im Einweg-Broadcast-Modus operieren, weisen deutlich niedrigeres Engagement und höhere freiwillige Fluktuation auf als Organisationen mit etablierter Two-way-Symmetric-Praxis.

Ein kritischer Befund, den die Forschung von Elizabeth Morrison hervorhebt: Mitarbeiter-Voice ist nicht "gehört werden", sondern "Entscheidungen beeinflussen". Mitarbeitende, die ihre Stimme einbringen können und sehen,

dass diese Stimme tatsächlich Entscheidungen prägt, zeigen substantielle Korrelationen mit Bindung, Bleibe-Absicht und Arbeitszufriedenheit.[18]

> **Wichtig:** Mitarbeitende anzuhören, ohne Feedback zu implementieren, ist nach den vorliegenden Befunden ungünstiger als gar kein Feedback einzuholen. Organisationen, die Vorschläge einholen und ignorieren, sehen Bindungsraten unter ihre Baseline fallen: der Glaubwürdigkeitsverlust überwiegt die Signal-Wirkung der Befragung selbst.

Pulse Surveys, Townhalls mit Q&A, Mitarbeiterforen und Online-Feedback-Kanäle sind damit keine Soft-Power-Tools der HR. Sie sind operative Mechanismen, deren Glaubwürdigkeit davon abhängt, dass die Organisation tatsächlich auf das Gehörte reagiert. Wer Pulse Surveys ohne sichtbare Konsequenz durchführt, schadet der Kultur stärker, als wenn er gar keine durchführt.

### Anerkennung als Kulturpraxis

Anerkennung gehört zu den unterversorgten und gleichzeitig wirkungsstärksten Hebeln der internen Kommunikation. Gallups Q12-Item "Habe ich in den letzten sieben Tagen Anerkennung oder Lob für gute Arbeit erhalten?" korreliert konsistent mit niedrigerer Abwesenheit, höherer Vertriebsleistung, höherer Produktivität und stärkerer Bleibe-Absicht. Diese Korrelation bleibt auch unter Kontrolle für Vergütung und Rollenstruktur bestehen.

Zur Frequenz: Wöchentliche Anerkennung erweist sich als sinnvoller Sweet Spot. Tägliche Anerkennung tendiert zur Inflation und verliert nach einigen Wochen ihre signalhafte Wirkung. Anerkennung seltener als monatlich erreicht Mitarbeitende kaum noch: sie fühlen sich übersehen.

Werte-ausgerichtete Anerkennung zeigt deutliche Vorteile gegenüber reiner Performance-Anerkennung. "Danke, dass du spät geblieben bist, um Anita beim Kundenproblem zu unterstützen. Das verkörpert unseren Wert der gegenseitigen Unterstützung" signalisiert, dass die Werte für alle Rollen gelten und konkret beobachtbar sind. "Glückwunsch zur Übererfüllung des Quartalsumsatzes um 15 Prozent" tut das nicht.

## 3.4 Führung als Multiplikator über beide Ebenen

Führung wirkt auf beiden Ebenen: auf der Plattform-Ebene durch Präsenz und Sichtbarkeit, auf der Content-/Format-Ebene durch die Qualität der eigentlichen Kommunikation. Die Forschung zeigt, dass die Wirkung der gesamten Kommunikationsarchitektur an einer einzigen Stelle aufgehängt ist: am kommunikativen Verhalten der Führungskräfte, vor allem in der mittleren Ebene.

## Das Manager-Cascade-Problem




*Drei Kommunikationsschichten: Das mittlere Management ist der wirkungsstärkste Hebel der internen Kommunikation – stärker als CEO-Sichtbarkeit oder formelle Kanäle.*

Die zentralste, am häufigsten unterschätzte Stelle in der Kommunikationsarchitektur jeder Großorganisation ist nicht der Vorstand, sondern die mittlere Führungsebene. Eine strategische Botschaft, die durch drei Managementebenen kaskadiert, kommt an der Front mit etwa 60 Prozent ihrer ursprünglichen Genauigkeit an. Der Rest geht verloren durch Reinterpretation, Auslassung, Verkürzung und Anpassung an lokale Kontexte.[19]

Die Kommunikationsqualität der Frontline-Manager ist nach der vorliegenden Forschung der stärkste Prädiktor für Mitarbeiter-Engagement, stärker als die Sichtbarkeit des CEO, stärker als formelle Kommunikationskanäle. Drei Metriken kennzeichnen wirksame Frontline-Manager-Kommunikation: Frequenz des Dialogs, Konsistenz mit der organisationalen Erzählung, sichtbare Rechenschaft für Outcomes.

Die Implikation ist tiefgreifend. Wenn der Effekt der CEO-Kommunikation, der Townhalls und der Konzern-Newsletter durch die mittlere Führungsebene gefiltert wird, dann ist der entscheidende Investitions-Hebel nicht die Verbesserung der CEO-Botschaft, sondern die Befähigung der Manager als Kommunikatoren: systematisches Coaching in Storytelling, in dialogischer Führung, in der Übersetzung strategischer Botschaften in lokale Kontexte. Das ist aufwendig, aber es ist der Engpass des gesamten Apparats.

## Die Führungsintention-Wahrnehmungs-Lücke

Die Bereitschaft der Mitarbeitenden, in internen Kommunikationskanälen offen zu agieren, hängt davon ab, wie sie die Führungskraft wahrnehmen, als empfänglich für ehrliche Eingaben oder als defensiv. Führungskräfte, die transparent über Einschränkungen, Misserfolge und Lernprozesse kommunizieren statt nur Erfolgsnarrative zu broadcasten, erzeugen messbar höhere psychologische Sicherheitswerte in ihren Teams.[20]

In digitalen Kanälen verstärkt sich diese Lücke. Mitarbeitende erleben eine höhere wahrgenommene Inauthentizität von Führungskommunikation in rein digitalen Kanälen als in hybriden Settings mit periodischer Präsenzverstärkung. Der Mechanismus: Digitale Kommunikation entfernt nonverbale Cues, die Mitarbeitende zur Bewertung der Führungs-Authentizität nutzen.

### Das Visibility-Paradox

Eine der überraschendsten Erkenntnisse der jüngeren Praxisbeobachtung betrifft das, was sich als *Visibility-Paradox* bezeichnen lässt: CEOs mit hoher externer LinkedIn-Reichweite erleben in vielen Fällen niedrigere interne Engagement-Raten auf ihren Mitarbeiterkommunikationen als CEOs mit moderater externer Präsenz. Wenn CEOs externe Sichtbarkeit aktiv kultivieren, erleben interne Mitarbeitende eine wahrgenommene Distanz und reduzierte Relevanz interner Botschaften.[21] Die Implikation ist nicht, dass CEOs ihre LinkedIn-Aktivität einstellen sollen. Die Implikation ist, dass jede externe CEO-Kommunikation einen internen Spiegel braucht. Sonst entsteht der Eindruck, die externe Botschaft sei das eigentliche Anliegen, die interne nur ein Nebenprodukt.

### Distributed vs. Centralized Leadership Communication

Ein weiterer strategischer Befund: Organisationen, die strukturierte, repetitive Botschaften durch mehrere Manager-Stimmen verteilen, statt durch zentralisierte CEO-Broadcasts, erzielen deutlich höhere Botschaftserinnerung und stärkere Policy-Adoption gegenüber zentralisierten Modellen.[22] Eine zehnminütige authentische Botschaft eines mittleren Managers, der die strategische Richtung in seinen lokalen Kontext übersetzt, hat in der Wirkung oft mehr Effekt als ein hochproduzierter CEO-Video-Spot.

## 3.5 Die integrierte Lösung: die Vier-Schichten-Architektur




*Vier-Schichten-Plattform-Architektur – von Transaktion bis Diskurs. Architektur-Schieflage erzeugt Überlastung und kulturelle Hohle; ausgewogene Architektur trägt Zugehörigkeit, Vertrauen, Engagement und Leistung.*

Aus der Synthese der Forschung resultiert ein klarer architekturaler Vorschlag für die strategische Gestaltung der internen Kommunikationsinfrastruktur. Er ordnet die Plattform-Ebene und die Content-/Format-Ebene in vier Schichten, die explizit voneinander unterschieden und gemeinsam verantwortet werden.

| Schicht | Plattformen | Funktion | Optimiert für |
|---|---|---|---|
| **1 – Transaktional** | Teams, Slack, E-Mail | Echtzeit-Koordination, operative Tagesnachrichten | Geschwindigkeit, Volumen, Reaktionsfähigkeit |
| **2 – Identität & Community** | Viva Engage, Yammer, Communities of Practice | Community-Aufbau, Peer-Anerkennung, kollektive Bedeutungs-Konstruktion | Sichtbarkeit, Persistenz, narrative Qualität |
| **3 – Wissen** | SharePoint-Intranet, Confluence, Wissensdatenbanken | Autoritatives organisationales Wissen, Richtlinien, Entscheidungspräzedenz | Governance, Auffindbarkeit, Langlebigkeit |
| **4 – Messung & Insight** | Viva Glint, Gallup-Befragungen, Engagement-Analytik | Kontinuierliches Feedback zur Wirkung der Architektur | Steuerungsdaten für Governance und Plattformstrategie |




*Vier-Schichten-Architektur der internen Kommunikation: transaktional, identitätsbildend, wissensbasiert und messend – gemeinsam verantwortet von IT und interner Kommunikation.*

Die vier Schichten müssen durch deliberate architekturale Entscheidungen integriert werden. Manager müssen verstehen, dass sie Kommunikation angemessen über die Schichten verteilen müssen, statt standardmäßig in transaktionalen Kanälen zu kommunizieren. Community-Manager müssen Communities in der Identitätsschicht aktiv bewirtschaften. Inhalts-Stewards müssen die Wissensschicht pflegen. Daten-Stewards müssen Engagement-Metriken überwachen, um zu erkennen, wann Kommunikationsfragmentierung die Kultur untergräbt.

Die Architektur ist nicht primär ein IT-Projekt. Sie ist ein Operating-Model-Projekt. Die IT verantwortet die Konfiguration der Schichten. Die interne Kommunikation, HR und die Geschäftsführung verantworten, was darauf geschieht. Beide Verantwortungen müssen aufeinander bezogen sein. Genau dies ist der Übergang zur Frage, was es wirtschaftlich kostet, wenn diese Integration nicht gelingt, und welche Wirkung sie entfaltet, wenn sie gelingt.

Genau dies ist der Übergang zur Frage, was es wirtschaftlich kostet, wenn diese Integration nicht gelingt – und welche Wirkung sie entfaltet, wenn sie gelingt.

---

↩ **13** Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2012, 2020). Enterprise Social Media: Sichtbarkeit, Persistenz und vier Mechanismen organisationaler Wirkung. *Communication Theory* und *Annual Review of Organizational Psychology*.

↩ **14** Workhuman (2019, 2022). *The Human Workplace Index*. Peer-zu-Peer-Anerkennungs-Studien.

↩ **15** Forrester Research (2022). *The State of Digital Employee Experience*. Nielsen Norman Group (2022). *Intranet Design Annual Report*.

↩ **16** Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling*. San Francisco: Jossey-Bass. Groysberg, B., & Conger, J. (2012). "Leadership and Storytelling." *Harvard Business Review*.

↩ **17** Edelman Trust Barometer 2020–2025; Towers Watson (2012, mit longitudinalen Replikationen bis 2020); Gallup *State of the Global Workplace*.

↩ **18** Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984/2000). *Managing Public Relations*. Morrison, E. W. (2014). "Employee Voice and Silence." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.

↩ **19** Quirke, B. (2008), op. cit.; D'Aprix, R. (2017). *The Credible Company: Communicating with Today's Skeptical Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.

↩ **20** Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley.

↩ **21** Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2009). "The Enduring Allure of Charisma: How Barack Obama Won the Historic 2008 Presidential Election." *The Leadership Quarterly*, 20(3), 483–492; aktuelle DAX-Erhebung in Beratungsberichten 2024.

↩ **22** Gartner (2024/2025). Forschungs- und Veröffentlichungsstand zu Hybrid Work Leadership und distribuierter Manager-Kommunikation, u. a. *Future of Work Reinvented* Research-Notes und Digital Workplace Summit Materialien.

# Kapitel 4 – Was es kostet: der wirtschaftliche Impact

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, wie Kultur entsteht, woran ihre Gestaltung scheitert und wie die digitale Kommunikationsarchitektur sauber aufgebaut werden müsste. Dieses Kapitel beantwortet die Frage, die in jeder Vorstandsdiskussion zu interner Kommunikation früher oder später aufkommt: Was ist der messbare Geschäftsbeitrag, und welche Kosten entstehen aus Untätigkeit?

Die Frage ist berechtigt, und sie ist beantwortbar. Die quantitative Evidenz aus zwei Jahrzehnten Forschung lässt sich auf vier Aussagen verdichten: eine plausible Kausalkette, drei robuste empirische Belege, eine konkrete Modellrechnung, und drei Lehrstücke, in denen die Folgekosten unterlassener Kulturarbeit dokumentiert sind.

> Zur Abgrenzung: Es geht im Folgenden ausschließlich um den wirtschaftlichen Impact *interner* Kultur- und Kommunikationsarbeit auf operative Leistungsindikatoren. Externe Kommunikation (Investor Relations, Marketing, PR, Reputation Management) ist eine separate Disziplin mit eigenen Wirkmechanismen. Externe Marktreaktionen wie Aktienkurs oder Marktkapitalisierung sind in dieser Lesart Spätindikatoren der internen Kausalkette, nicht ihre Wirkung.

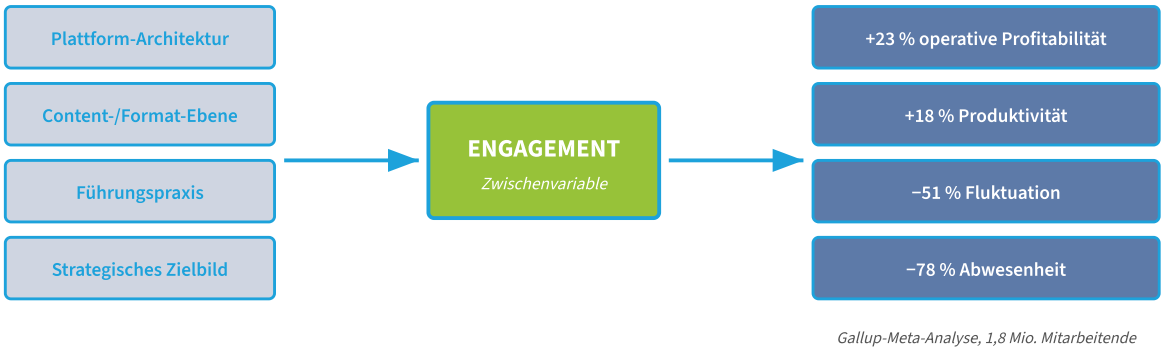
## 4.1 Die Kausalkette

Das maßgebliche Modell zur Erklärung, wie interne Kultur und Kommunikation in finanzielle Performance übergehen, ist die *Service-Profit-Chain* von James Heskett und Kollegen.[23] Sie beschreibt eine kausale Sequenz, die in mehreren Längsschnittstudien empirisch belegt ist:

**Qualität der internen Kommunikation und Kultur → Mitarbeiter-Engagement → Produktivität und Bindung → Kundenzufriedenheit und Loyalität → operative Profitabilität und Wachstum**

Die statistisch breiteste Untersuchung dieser Zusammenhänge stammt von Gallup. Die aktuelle 11. Edition der Q12-Meta-Analyse aggregiert Daten aus mehr als 82.248 Business und Work Units in 347 Organisationen mit insgesamt 1,8 Millionen Mitarbeitenden.[24] Der Befund ist über alle Sektoren konsistent: Organisationen im obersten Quartil des Engagement-Index erzielen gegenüber dem untersten Quartil

- rund **23 Prozent** höhere operative Profitabilität,
- rund **18 Prozent** höhere Produktivität (Output, Vertriebsleistung),
- rund **51 Prozent** niedrigere freiwillige Fluktuation in Niedrigfluktuations-Branchen (43 Prozent in Hochfluktuations-Branchen),
- rund **78 Prozent** niedrigere Abwesenheit,
- rund **10 Prozent** höhere Kundenzufriedenheit.




*Wirkungskette: Die vier Hebel der digitalen Kommunikationsarchitektur wirken über Engagement als Zwischenvariable auf empirisch dokumentierte Geschäftskennzahlen.*

Methodisch wichtig: Diese Werte sind Korrelationen, keine reinen Kausalbeziehungen. Sie zeigen einen robusten und replizierbaren Zusammenhang zwischen Engagement-Niveau und operativer Performance. Die Wirkrichtung ist plausibel und durch flankierende Längsschnittstudien gestützt. Sie dürfte in Teilen auch in umgekehrter Richtung wirken, weil erfolgreiche Organisationen tendenziell auch günstigere Engagement-Bedingungen schaffen. Für die Vorstands-Argumentation ist diese Frage nicht entscheidend: Die Größenordnung der Korrelationen ist über alle Sektoren hinweg konsistent und belastbar genug, um strategische Konsequenzen zu begründen.

## 4.2 Die zentralen Belege

Zwei Forschungsstränge liefern die operative quantitative Substanz hinter der Kausalkette. Ein dritter, methodisch breit angelegter Strang aus der Kapitalmarktforschung bestätigt die Wirkung als nachgelagerten Spätindikator.

### Kotter und Heskett: die Längsschnitt-Validierung

Die methodisch eindrucksvollste Bestätigung der Kultur-Performance-Verbindung stammt aus John Kotter und James Hesketts Längsschnittstudie über 11 Jahre (1980–1990).[25] Aus einem Canvass von mehr als 200 Blue-Chip-Unternehmen über 22 Branchen identifizierten sie 12 Unternehmen mit ausgeprägt leistungsfördernder Kultur und 20 Vergleichsunternehmen mit schwacher Kultur und verfolgten deren Performance über den gesamten Zeitraum. Die kumulativen Wachstumsdifferenzen über die elf Jahre:

| Operative Metrik | Starke, ausgerichtete Kultur | Schwache Kultur |
|---|---|---|
| **Umsatzwachstum** | 682 % (≈ 21 % p.a.) | 166 % (≈ 9 % p.a.) |
| **Nettogewinn-Wachstum** | 756 % | 1 % |
| **Aktienkursentwicklung** | 901 % | 74 % |
| **Belegschaftswachstum** | 282 % | 36 % |

*Quelle: Kotter & Heskett (1992); Canvass über 22 Branchen, Vergleichsgruppe 12 vs. 20 Unternehmen.*

Der Performance-Vorsprung, gemessen in Umsatzwachstum und Nettogewinn, liegt im Längsschnitt-Vergleich beim Vier- bis Siebenfachen. Diese Wirkung ist die direkte Folge gelebter Kultur und kohärenter interner Kommunikation, nicht externer Marktreaktion. Ein kritischer Befund der Studie: Eine starke, aber nicht strategisch ausgerichtete

Kultur erzielte das schlechteste Ergebnis. Kulturqualität allein erzeugt keinen Geschäftsbeitrag. Sie muss strategisch kohärent sein. Kommunikation ist der Mechanismus, durch den diese Kohärenz hergestellt wird.

Diese Befundlage ist nicht historisch begrenzt. Methodisch unabhängige Längsschnitt- und Replikations-Studien aus den vergangenen zwei Jahrzehnten bestätigen das Muster konsistent über unterschiedliche Outcome-Größen, Märkte und Datenarten hinweg (siehe Anhang A.6 – Aktuelle Replikationen).

### Strategieumsetzungs-Geschwindigkeit

Die MIT-Sloan-Forschung von Donald und Charles Sull liefert einen oft unterschätzten Befund: In den meisten Großorganisationen kennen lediglich rund **28 Prozent** der mittleren Führungsebene und **16 Prozent** der Frontline-Mitarbeitenden die strategischen Top-Prioritäten ihres Unternehmens.[26] Strategische Veränderungen, die in einer derart fragmentierten Kommunikationslandschaft angekündigt werden, kommen an der Umsetzungs-Linie nur teilweise an, was die Realisierungsraten strategischer Initiativen drückt und die Zeit bis zur tatsächlichen Verhaltensänderung verlängert.

Daraus folgt eine direkte finanzielle Implikation: Strategische Initiativen, die unter dieser Kommunikationslücke umgesetzt werden müssen, verlieren regelmäßig Monate. Bei einer 100-Millionen-Euro-Kostenreduktionsinitiative bedeutet jeder Monat Verzögerung einen Barwertverlust in der Größenordnung von 3 bis 5 Millionen Euro bei zehn Prozent Diskontsatz; bei einer 200-Millionen-Euro-Umsatzexpansion entsprechend 7 bis 10 Millionen Euro je Monat. Die Kommunikationsqualität wirkt damit direkt auf den Zeitwert strategischer Investitionen.

### Kapitalmarkt-Spätindikator: die Towers-Watson-Bestätigung

Eine breit angelegte, longitudinal validierte Untersuchung zur Effektivität interner Kommunikation stammt von Towers Watson (heute WTW): 604 globale Organisationen, Tracking eines Effektivitäts-Composites (Frequenz, Authentizität, Ausrichtung, Zwei-Wege-Dialog), kontrolliert für Branche, Größe und Geographie.[27] Die Befunde liegen außerhalb der operativen P&L-Ebene. Sie messen, wie der Kapitalmarkt die kumulierten operativen Wirkungen kommunikationsstarker Organisationen bewertet:

- Kommunikationsstarke Organisationen erzielen **rund 47 Prozent höhere 5-Jahres-Aktien-Returns** als kommunikationsschwache Vergleichsunternehmen.
- Sie zeigen eine **rund 1,7-fache Wahrscheinlichkeit**, ihre Branchenwettbewerber finanziell zu übertreffen.
- In Kombination mit ausgeprägt wirksamem Change-Management steigt dieser Outperformer-Effekt auf das **rund 2,5-fache**.

In der Logik dieses Kapitels sind das keine direkten P&L-Belege. Sie sind die Marktbewertung der akkumulierten operativen Vorteile, die in den Kotter-Heskett- und Gallup-Befunden dokumentiert sind. Sie bestätigen damit die operative Wirkung von außen: Was sich in Engagement, Produktivität und Bindung niederschlägt, wird vom Kapitalmarkt als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil bewertet.

## 4.3 Modellrechnung: eine DAX-Tochter mit 10.000 Mitarbeitenden

Um die Größenordnung greifbar zu machen, hilft eine konsolidierte Modellrechnung für eine DAX-Tochtergesellschaft mit 10.000 Mitarbeitenden, einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 80.000 Euro und einem Loaded Cost von rund 120.000 Euro pro Mitarbeitendem. Die Annahmen folgen dem deutschen Mittelwert: 10 Prozent Fluktuation, Engagement-Verteilung entsprechend dem aktuellen Engagement Index Deutschland (9 Prozent engagiert, 78 Prozent gering gebunden, 13 Prozent innerlich gekündigt).[28]

## Die Kosten der Untätigkeit

| Kostenkategorie | Jährlicher Impact | Berechnungslogik |
|---|---|---|
| Überschüssige Fluktuation | **22–45 Mio. €** | rund 450 vermeidbare Abgänge × 50.000–100.000 € Wiederbeschaffungskosten (SHRM-Range-Mitte für qualifizierten Office-Mix) |
| Überschüssiger Absentismus | 13–18 Mio. € | rund 22.000 zusätzliche Fehltage (1,0 Pp Krankenstand-Differenz × 10.000 MA × 220 Arbeitstage) × 600–800 € Vollkosten-Tagessatz (Lohnfortzahlung + Vertretungs-Premium + Kapazitätsverlust) |
| Produktivitätsverlust durch Engagement-Lücke | 14–18 Mio. € | rund 9.100 nicht-engagierte Mitarbeitende × 1.500–2.000 € adressierbarer Produktivitätsverlust (1,2–1,5 % der Personalkosten) |
| Erhöhte Gesundheits- und Benefit-Kosten | 5–7 Mio. € | stressbedingte Ansprüche, erhöhte betriebsärztliche Kosten (0,4–0,6 % der Personalkosten) |
| **Gesamt** | **rund 55–85 Mio. € pro Jahr** | **rund 4,5–7,0 % der Personalkosten** |

*Modellrechnung auf Basis dokumentierter Forschungs-Effektgrößen (Gallup, SHRM, IAB, DAK, BKK, AOK Fehlzeiten-Report, iga.Fakten 6 zu Präsentismus, Booz & Company / Strategy& Präsentismus-Forschung). Die Aggregation ist illustrativ und muss in der Anwendung an die spezifische Situation, Branche und Vergütungsstruktur angepasst werden. Die Bandbreite ist gegenüber früheren Versionen dieses Whitepapers methodisch geschärft: Wiederbeschaffungskosten an die mittlere SHRM-Range (50–100 % Jahresgehalt) angepasst, Absentismus-Tagessatz als eigene Vollkostenrechnung (Lohnfortzahlung + Vertretungs-Premium + Kapazitätsverlust + Präsentismus-Anteil) statt nur Lohnfortzahlung.*

Nicht enthalten in dieser Modellrechnung ist der Know-how- und Wissensverlust bei jedem Weggang, der Verlust an institutionellem Gedächtnis, an Kunden- und Prozesskenntnis, an Netzwerk und eingespielten Routinen, der sich in wissensintensiven Funktionen über Jahre kumuliert und die ausgewiesenen Wiederbeschaffungskosten zusätzlich erhöht.

## Der Investitionsfall

Dem stehen Investitionsgrößen gegenüber, die in der internationalen Forschung als ROI-optimal angegeben werden:

| Investitionsbereich | Jährliche Investition | Wirkung |
|---|---|---|
| Strategische interne Kommunikation (rund 0,2 % der Personalkosten) | 1,8–3 Mio. € | reduzierte Fluktuation, höheres Engagement |
| Bewirtschaftung Digital Workplace (Plattform-Konfiguration, Adoption, Governance, Content-Stewardship – *ohne Plattform-Lizenzen*) | 0,8–1,5 Mio. € | Produktivitätsgewinne, reduzierte Tool-Fragmentierung |
| Führungskräfteentwicklung (Manager-Befähigung, ATD Top-Quartil) | 1,5–2,5 Mio. € | Multiplikator-Wirkung der mittleren Führungsebene |
| Change Management (in aktiven Transformationsphasen) | 0,7–1,8 Mio. € | beschleunigte Strategieumsetzung |
| **Vollkosten-Steady-State** | **rund 4,8–7,8 Mio. € pro Jahr** | **rund 0,40–0,65 % der Personalkosten** |

**Was in der Position "Bewirtschaftung Digital Workplace" enthalten ist, und was bewusst ausgeschlossen wird.** Die Position bildet ausschließlich die Bewirtschaftung der internen Kommunikationsarchitektur ab: Plattform-Konfiguration und Custom-Module, Adoption-Programme (Enablement, Schulung), Content-Stewardship und Governance-Strukturen.

*Bewusst ausgeschlossen* sind die **Plattform-Lizenzen selbst**: Microsoft 365 (E3/E5 für Office-Belegschaft, F3 für Frontline), SharePoint, Teams, Viva Engage, Viva Glint, gegebenenfalls Confluence oder vergleichbare Add-ons. Diese Lizenzen sind aus zwei Gründen kein Teil dieses Investitionstopfs: **(1) Sie sind ein Must-have des Digital Workplace ohnehin**. Sie laufen für allgemeine Office-Arbeit, E-Mail, Kollaboration und Dokumentenmanagement, unabhängig davon, ob eine integrierte Kommunikationsarchitektur aufgesetzt wird oder nicht. **(2) Sie würden sonst doppelt verbucht**: einmal im IT-Budget als Basisinfrastruktur und ein zweites Mal hier als „Investition in die Kommunikationsarchitektur". Das wäre methodisch unsauber und vor dem CFO nicht verteidigbar.

Ebenfalls *nicht enthalten* sind klassische IT-Basisinfrastruktur (Server, Netzwerk, Identity, Endgeräte) sowie einmalige Migrations- und Implementierungskosten für Neuaufbau oder Konsolidierung von Intranet- und Collaboration-Plattformen. Diese gehören in das separate IT-Budget beziehungsweise in eigenständige Transformations-Projekte mit eigener CapEx-Logik. Der hier ausgewiesene Investitionsrahmen ist also der wiederkehrende **inkrementelle** Aufwand für die Bewirtschaftung der Architektur, was zusätzlich zu den ohnehin laufenden Plattform-Kosten investiert werden muss, damit Kultur- und Kommunikationswirkung entsteht.

### Lückenanalyse – der tatsächliche Investitionsbedarf

Die Vollkosten-Steady-State oben beschreiben, was eine integrierte Architektur kostet, wenn man sie komplett neu aufbauen würde. Die meisten Unternehmen verfügen aber bereits über IK-, HR-, Plattform- und Change-Strukturen. Was real investiert werden muss, ist die Lücke. Typisch sind 50 % der Vollkosten durch Bestand gedeckt (Bandbreite 40–70 % je nach Reifegrad). Der **tatsächliche Investitionsbedarf** liegt damit branchen-typisch bei **2,4 bis 3,9 Millionen Euro pro Jahr** (DAX-Industrie-Modellrechnung), branchen-spezifisch variierend.

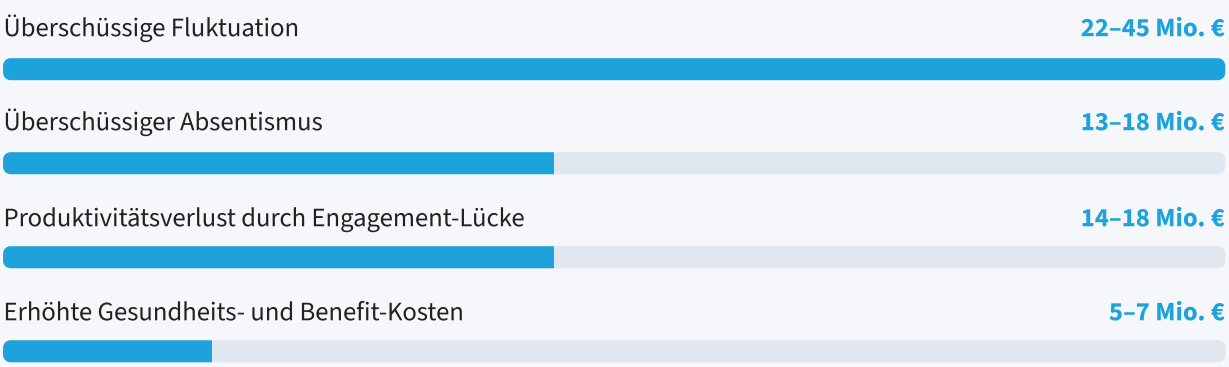
Typische Bestandsabdeckung nach Position:

**Strategische IK (Holding-Team)**: 60–80 % gedeckt – die meisten Konzerne haben bereits eine Kommunikations-Abteilung, oft im Konzern-Marketing oder Konzern-PR
**L&D / Manager-Befähigung**: 50–70 % gedeckt – interne Trainings-Funktion meist vorhanden, externe Coaches und spezialisierte Trainer-Pools sind die Lücke
**Plattform-Bewirtschaftung**: 30–50 % gedeckt – dedizierte Funktion für Content-Stewardship und Adoption ist häufig die größte strukturelle Lücke
**Change Management**: 20–40 % gedeckt – meist projekt-spezifisch eingekauft, dauerhafte Capability-Funktion fehlt
Im typischen Fall ist **50 Prozent der Vollkosten durch Bestand gedeckt** (Bandbreite 40–70 % je nach Reifegrad). Der **tatsächliche Investitionsbedarf** ist die andere Hälfte – der inkrementelle Zusatzbedarf, der real frisches Geld erfordert.

GESAMTKOSTENWIRKUNG PRO JAHR

# 55–85 Mio. €

4,5–7,0 % der Personalkosten




| | |
|---|---|
| Gesamt-Folgekostenwirkung p.a. | **55–85 Mio. €** |
| Davon adressierbar durch integrierte Kommunikationsarchitektur (30 %) | **17–26 Mio. €** |
| Vollkosten-Steady-State der integrierten Architektur (branchen-typische Bandbreite, ohne Plattform-Lizenzen) | **4,8–7,8 Mio. €** |
| **Tatsächlicher Investitionsbedarf** (inkrementeller Zusatzbedarf nach Lückenanalyse – 50 % bereits durch Bestand gedeckt) | **2,4–3,9 Mio. €** |

REFINANZIERUNGS-FAKTOR STEADY-STATE

## Faktor 4–10

adressierbarer Anteil ÷ tatsächlicher Investitionsbedarf

**Hinweis:** Diese Modellrechnung ist eine pauschale Durchschnittsannahme auf Basis branchen-typischer Werte (ATD State of the Industry, ICA Internal Communications Benchmarks, Gallup Q12, BKK/DAK Gesundheitsreport, AOK Fehlzeiten-Report, IAB, iga.Fakten 6, Booz & Company Präsentismus-Forschung). Die konkreten Werte ändern sich individuell nach Unternehmen – Vergütungsstruktur, Belegschaftsmix, bestehende IK-/HR-/Plattform-Strukturen, Reifegrad der Manager-Befähigung, Anlassdichte für Change Management. Vor strategischer Entscheidung ist eine unternehmensspezifische Statusanalyse erforderlich.

*Kosten-Investitions-Übersicht – Modellrechnung Kapitel 4.3. Live-Berechnung mit branchen- und unternehmensspezifischen Eingaben unter kostenrechner-interne-kommunikation.f3publishing.de.*

Der zentrale Vergleich für die CFO-Argumentation: Der **adressierbare Folgekostenanteil** (17–26 Mio. € pro Jahr nach Forschung 25–35 %) übersteigt den **tatsächlichen Investitionsbedarf nach Lückenanalyse** (2,4–3,9 Mio. € pro Jahr) um den **Faktor vier bis zehn**. Die Investition refinanziert sich primär über die Vermeidung dieser Folgekosten, nicht über zusätzlich anzustellende Mehrerträge, die ohnehin in der Argumentation nur additiv wirken würden.

Das gegenwärtige Investitionsniveau in strategische interne Kommunikation liegt in deutschen Großunternehmen nach Branchenbefunden typischerweise zwischen 0,15 und 0,3 Prozent der Personalkosten, am unteren Ende der internationalen Benchmark-Spanne. Rechnet man die übrigen Positionen aus der Investitionsrechnung dazu (Bewirtschaftung Digital Workplace, Führungskräfteentwicklung, Change), liegt die Vollkosten-Steady-State-Bandbreite für die integrierte Architektur branchen-typisch im Bereich von 0,40 bis 0,65 Prozent der Personalkosten (DAX-Industrie; höher bei IT/Tech und Finanzdienstleistung, niedriger bei Handel und Healthcare). Auch der tatsächliche Investitionsbedarf nach Lückenanalyse, typischerweise weniger als die Hälfte der Vollkosten, wird in der Mehrheit der DAX- und MDAX-Unternehmen heute deutlich unterschritten. Die Konsequenz: Die Mehrheit unterinvestiert systematisch in einen Hebel, dessen Wirkungsgröße mit operativen Effizienzprogrammen, Lieferkettenoptimierung oder digitaler Transformation vergleichbar ist.

## 4.4 Lehrstücke: Wells Fargo, Boeing, Volkswagen

Drei prominente Fälle der letzten zehn Jahre illustrieren, was passiert, wenn die in den vorigen Kapiteln beschriebene Kommunikationsarchitektur fehlt, und welche Folgekosten dabei entstehen. Die Kausalrichtung ist in allen drei Fällen identisch: Gelebte Kultur und interne Kommunikation versagen → Warnsignale werden nicht aufgenommen → operative Fehlentwicklungen kumulieren → eskalative Krise → operative Folgekosten in Milliardenhöhe.

**Wells Fargo (2016–2018).** Die fraudulenten Vertriebspraktiken im Einzelkundengeschäft wurzelten in einer toxischen internen Kultur mit fehlausgerichteten Anreizen und unzureichender Compliance-Kommunikation. Operative Folgen: über 3 Milliarden US-Dollar Regulierungs- und Vergleichskosten; freiwillige Fluktuation stieg auf 18 Prozent (Vergleichsgruppe 8 Prozent); mehrjährige Beeinträchtigung der Arbeitgeber-Attraktivität, der Talentakquise und der Mitarbeiter-Bindung. Die Erholung der internen Kulturparameter dauerte mehr als vier Jahre. Externer Spätindikator: rund 52 Milliarden US-Dollar Marktkapitalisierungs-Verlust, als nachgelagerte Konsequenz der intern-operativen Krise, nicht als ihre Wirkung.

**Boeing 737 MAX (2018–2020).** Die Krise wurzelte in mangelhafter Kommunikation zwischen Engineering und Fertigung, kultureller Fehlausrichtung nach der McDonnell-Douglas-Fusion und unzureichender psychologischer Sicherheit, die das Vorbringen von Sicherheitsbedenken hemmte. Operative Folgen: 28 Milliarden US-Dollar plus direkte Kosten (Stilllegung, Lieferverzögerungen, Rückkauf, regulatorische Bußen); langjähriger Schaden an Arbeitgebermarke und Schwierigkeiten in der Rekrutierung und Bindung von Top-Engineering-Talent. Externer Spätindikator: rund 170 Milliarden US-Dollar Marktkapitalisierungs-Verlust, als Reflex der akkumulierten operativen, regulatorischen und Reputations-Schäden.

**Volkswagen Dieselgate (ab 2015).** Die Krise wurzelte in einer Command-and-Control-Kultur, die abweichende Stimmen unterdrückte, in mangelhafter interner Compliance-Kommunikation und in einer siloisierten Organisationsstruktur, die Aufsicht verhinderte. Operative Folgen: über 30 Milliarden Euro Buß- und Vergleichszahlungen; mehrjährige Talent-Akquise-Schwächung. Die Position im Trendence-Arbeitgeber-

Attraktivitäts-Index in DACH fiel von Platz 8 auf Platz 24, ein direkter Indikator der internen Reputationsverschiebung. Externer Spätindikator: über 60 Milliarden US-Dollar Marktkapitalisierungs-Verlust.[29]

In jedem dieser drei Fälle beträgt der finanzielle Schaden, gemessen an direkten operativen Kosten und Folgekosten in HR und Reputation, ein Vielfaches dessen, was in fünf bis zehn Jahre interne Kulturarbeit und Kommunikations-Investition geflossen wäre. Die operative Kausalkette ist in jedem Fall dokumentiert: schwache interne Kultur und Kommunikation, fehlende psychologische Sicherheit, unterdrückte Warnsignale, operatives Versagen, quantifizierbare Folgekosten in der P&L. Die externe Marktreaktion ist das letzte, am stärksten verzögerte Glied der Kette.

## 4.5 Pointe: P&L-relevante Investition, nicht Soft-HR

Die quantitative Evidenz erlaubt eine eindeutige strategische Schlussfolgerung. Interne Unternehmenskommunikation und Digital-Workplace-Investition sind keine Soft-HR-Initiative. Sie sind ein direkter Werthebel auf Profitabilität und strategische Umsetzungsgeschwindigkeit, mit Effektgrößen, die mit operativen Effizienzprogrammen, Lieferkettenoptimierung oder digitaler Transformation vergleichbar sind.

Konsequenz für CFOs und Aufsichtsorgane: Kultur und interne Kommunikation gehören als zentrale Unternehmensfähigkeit auf die gleiche Steuerungsebene wie andere P&L-relevante Investitionen. Das bedeutet konkret: ein ausweisbares Investitions-Budget als eigene Position im Unternehmens-Plan; C-Level-Verantwortlichkeit, die das Thema auf Vorstandsebene anbindet; eine Mess- und Berichtssystematik, die Engagement, Bindungsraten und Werte-Handlung-Lücken quartalsweise berichtet, auf Augenhöhe mit Finanz-KPIs; und ein inkrementelles Investitions-Benchmark in der Größenordnung von 0,7 bis 1,1 Prozent der Personalkosten für die Bewirtschaftung der integrierten Format- und Führungsentwicklungs-Architektur (ohne die ohnehin laufenden Plattform-Lizenzen).

Die Evidenz spricht deutlich dafür: Wer hier unterbietet, akzeptiert eine substantielle, in den meisten Fällen unsichtbare Margen-Erosion und einen strategischen Geschwindigkeitsverlust gegenüber Wettbewerbern, die konsequent investieren. Die Frage für den Vorstand ist daher nicht, ob diese Investition sich rechnet. Die Frage ist, wie lange sich der gegenwärtige Investitionsstand noch tragen lässt.

---

↩ **23** Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2003). *The Value Profit Chain*. New York: Free Press. Heskett, J. L., et al. (2008). "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* (Updated Classic). Heskett & Schlesinger (2014). *What Great Service Leaders Know and Do*.

↩ **24** Gallup (2024). *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*, 11. Edition. Aggregiert 82.248 Business und Work Units in 347 Organisationen, 1,8 Mio. Mitarbeitende. Vgl. auch Gallup (2024). *State of the Global Workplace*.

↩ **25** Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

↩ **26** Sull, D., Sull, C., & Yoder, J. (2018). "No One Knows Your Strategy — Not Even Your Top Leaders." *MIT Sloan Management Review*, Februar 2018.

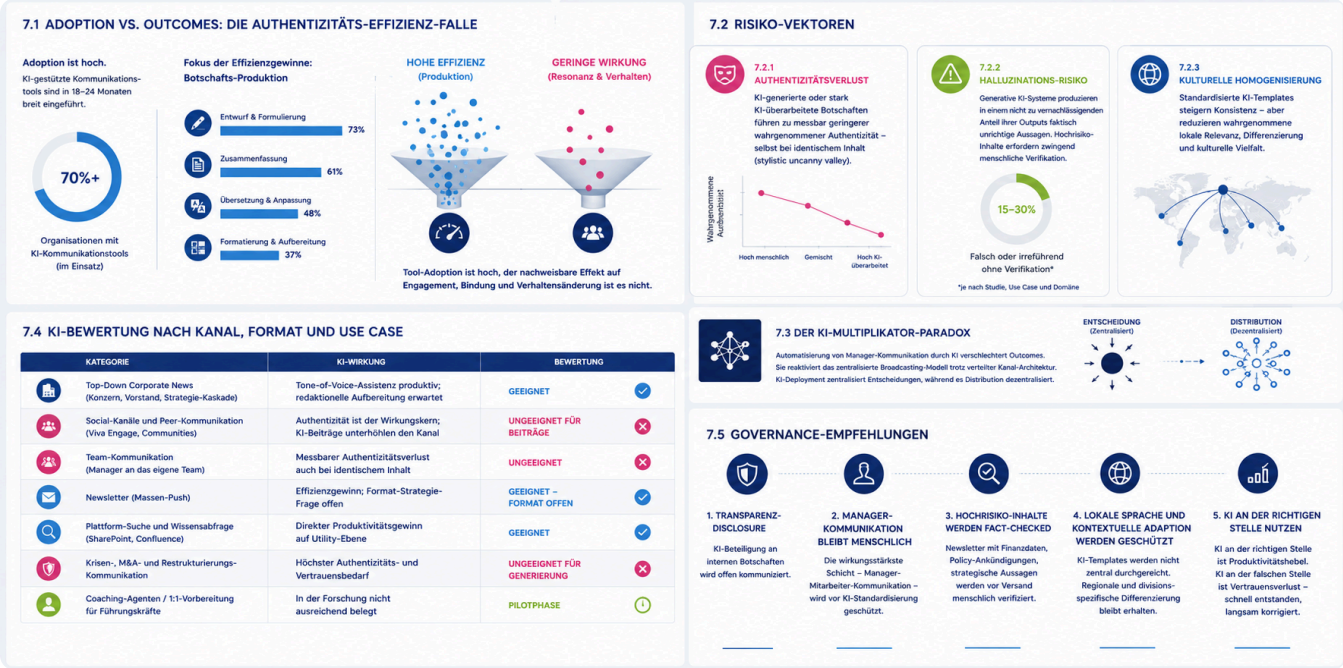
↩ **27** Towers Watson (2012). *Communication ROI Study Report*, mit longitudinalen Replikationen bis 2020 (jetzt WTW).

↩ **28** Gallup GmbH (2024). *Engagement Index Deutschland*. Bundesagentur für Arbeit / Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB, 2023). Society for Human Resource Management (SHRM, 2022); Center for American Progress (2012). DAK-Gesundheitsreport (2023); BKK Gesundheitsreport (2023). AOK-Bundesverband / Wissenschaftliches Institut der AOK – *Fehlzeiten-Report* (jährlich). Initiative Gesundheit und Arbeit (iga, 2010). *iga.Fakten 6: Präsentismus — Wenn Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen*. Booz & Company / Strategy& (2010). *Presenteeism: A Costly Problem for Employers*. Die Vollkostenrechnung pro Krankheitstag (600–800 €

im Healthcare-Mix) ist eine eigene Aggregation aus Lohnfortzahlung (BKK/DAK), Vertretungs-Premium (branchenüblich Pflege), Kapazitätsverlust (DKG Krankenhausreport) und Präsentismus-Effekt (iga.Fakten 6, Booz & Company).

↩ **29** Fall-Dokumentationen aus regulatorischen Berichten, US-Senate-Untersuchungen sowie Trendence Arbeitgeber-Attraktivitäts-Index DACH 2016–2020.

# Kapitel 5 – KI als neue Ebene im Unternehmen




*KI in der internen Kommunikation – Adoption, Risiko-Vektoren, Bewertung nach Kanal/Format und vier Governance-Prinzipien.*

Die bisherigen Kapitel haben Plattform-Ebene und Content-/Format-Ebene als die beiden zentralen Ebenen der digitalen Kommunikationsarchitektur beschrieben. Mit dem flächendeckenden Einzug generativer KI in die interne Unternehmenskommunikation (Microsoft Copilot in Teams und Viva, ChatGPT-Enterprise-Lizenzen, KI-gestützte Newsletter- und Townhall-Vorbereitung) ist seit 2024 eine dritte Ebene hinzugekommen: eine, die quer durch die anderen wirkt und die jede strategische Entscheidung in der Kommunikationsarchitektur überlagert.

Diese neue Ebene unterscheidet sich konzeptionell von Plattform und Format. Sie ist kein zusätzliches Werkzeug auf der Plattform-Ebene, das man einbauen oder weglassen kann. Sie ist auch kein neues Format. KI ist eine Schicht, die in Plattform-Konfiguration, Content-Generierung, Anerkennungs-Routinen, Pulse-Auswertung und Manager-Briefing gleichermaßen einsickert. Sie ändert nicht *was* kommuniziert wird, sondern *wer es eigentlich tut*.

**Verhältnis zur Vier-Schichten-Architektur aus Kapitel 3.** Die KI-Ebene ersetzt die in Kapitel 3 entwickelte Vier-Schichten-Architektur (Transaktion, Identität und Community, Wissen, Messung) nicht. Sie wirkt quer über alle vier Schichten, und genau diese Querwirkung macht sie strategisch eigenständig betrachtenswert. Das Strukturmodell der digitalen Kommunikationsarchitektur bleibt die Vier-Schichten-Logik; KI ist die Ebene, die in jeder dieser Schichten die Frage neu aufwirft, wer die kommunikative Substanz tatsächlich produziert.

> **Einordnung der Befundlage.** Im Unterschied zu den vorangehenden Kapiteln, die auf zwei Jahrzehnten gefestigter Forschung aufbauen, basieren die Befunde dieses Kapitels teilweise auf frühen empirischen Studien, Adoption-Daten der Plattform-Anbieter und plausiblen Ableitungen aus den bekannten Wirkmechanismen der Vorkapitel. Die kommenden zwei bis drei Jahre werden zeigen, ob die jetzt eingeführten KI-Architekturen die Kommunikationskultur stärken oder unterminieren. Wer heute

> Entscheidungen trifft, trifft sie unter erheblicher Unsicherheit, und sollte sie entsprechend konservativ und reversibel anlegen. Die Schlussfolgerungen dieses Kapitels sind entsprechend zurückhaltend formuliert.

## 5.1 Adoption vs. Wirkung: die Authentizitäts-Effizienz-Falle

Microsofts Work Trend Index 2024/2025 dokumentiert, dass eine deutliche Mehrheit der Unternehmensorganisationen KI-gestützte Kommunikationswerkzeuge, insbesondere Copilot in Teams, Viva Engage und Viva Connections, innerhalb der ersten 18 bis 24 Monate nach allgemeiner Verfügbarkeit eingeführt hat. Die berichteten Produktivitätsgewinne konzentrieren sich auf die Botschaftskompositions-Effizienz administrativer und kommunikationsorientierter Rollen, also auf die Geschwindigkeit, mit der Texte, Newsletter und Updates erstellt werden.[30]

Gartner und andere Branchenanalysten dokumentieren ein konsistentes Implementierungs-Paradox: Tool-Adoption ist hoch, der nachweisbare Effekt auf Mitarbeiter-Engagement und Bindung ist es nicht. Diese Lücke beschreibt das Kernproblem, die **Authentizitäts-Effizienz-Falle**. Die Effizienzgewinne konzentrieren sich in der Botschafts-Produktionsgeschwindigkeit, nicht in der Botschafts-Resonanz oder in tatsächlicher Verhaltensänderung. Wer KI in der internen Kommunikation als Produktivitäts-Werkzeug rechtfertigt, vergleicht damit eine messbare Eingangsgröße (Zeitersparnis bei der Erstellung) mit einer nicht in dieser Größenordnung messbaren Ausgangsgröße (kulturelle Wirkung der versendeten Botschaft), und unterschätzt systematisch das Verhältnis von Produktion zu Resonanz.

## 5.2 Drei Risiko-Vektoren

Die jüngere Forschung dokumentiert drei distinkte Risiko-Vektoren, die in Kombination das eigentliche Problem ergeben.

### Authentizitätsverlust

Aktuelle Studien aus dem Umfeld des MIT Sloan Management Review dokumentieren einen messbaren Rückgang der wahrgenommenen Authentizität KI-generierter oder stark KI-überarbeiteter interner Botschaften, selbst bei identischem Botschaftsinhalt.[31] Das Phänomen, das in der Forschungsliteratur als *stylistic uncanny valley* beschrieben wird, betrifft besonders Vorstands-Kommunikation und Townhall-Botschaften, deren Wirkung kritisch von der wahrgenommenen Persönlichkeit und Echtheit der sprechenden Führungskraft abhängt. Die jüngeren Erhebungen des Edelman Trust Barometer verstärken dieses Bild: Mitarbeitende reagieren auf offene KI-Kennzeichnung in der Führungskommunikation tendenziell mit Vertrauensverlust, und Organisationen, die die KI-Beteiligung verbergen, gewinnen damit ebenfalls keinen Vertrauensvorteil. Die Mehrheit erkennt KI-Muster auch ohne offene Kennzeichnung.

### Halluzinations-Risiko

Generative KI-Systeme produzieren in einem nicht zu vernachlässigenden Anteil ihrer Outputs faktisch unrichtige Aussagen, auch zu unternehmensspezifischen Sachverhalten, wenn die Trainings- oder Prompt-Daten nicht klar abgegrenzt sind. Erste empirische Untersuchungen zu KI-generierten internen Newslettern berichten Fehlerquoten in einer Größenordnung, die für Newsletter mit Finanzdaten, Policy-Ankündigungen oder operativen Statusangaben nicht akzeptabel ist.[32] Die Konsequenz für die Praxis: Hochrisiko-Inhalte mit operativer Relevanz dürfen nicht ohne

menschliche Verifikation versendet werden: die Korrektur einer fehlerhaft kommunizierten Information ist in der Mitarbeiter-Wahrnehmung deutlich schwieriger als die Verhinderung des Fehlers vor Versand.

#### Kulturelle Homogenisierung

McKinseys *State of AI*-Erhebungen und ergänzende Branchenforschung dokumentieren ein konsistentes Muster: Organisationen, die standardisierte KI-assistierte Botschafts-Templates über Geographien hinweg deployen, gewinnen Botschaftskonsistenz, verlieren aber wahrgenommene Differenzierung der regionalen und divisionsspezifischen Kultur. Tochtergesellschaften berichten, dass zentralisierte KI-Systeme die Botschaften homogenisieren und lokal angepasste Führungsnarrative erodieren.[33] Branchenstudien aus dem deutschsprachigen Raum zeigen zudem, dass deutsche Mitarbeitende gegenüber KI-verfasstem Inhalt eine höhere Skepsis aufweisen als Vergleichsnationen, vermutlich Ausdruck kultureller Erwartungen an Authentizität und persönliche Rechenschaft in der Führungsstimme.

## 5.3 Das KI-Multiplikator-Paradox

Der vermutlich folgenreichste Befund aus der Gartner-Forschung zu hybridem Arbeit-Leadership ist das, was sich als *KI-Multiplikator-Paradox* bezeichnen lässt: Organisationen, die Manager-Kommunikationen durch KI-Systeme automatisieren (standardisierte Copilot-Templates, auto-generierte Viva-Engage-Posts), zeigen *verschlechterte* Outcomes. Sie reaktivieren das zentralisierte Broadcasting-Modell trotz formal distribuierter Kanal-Architektur.[34]

Die Mechanik ist subtil, aber durchschlagend: KI-Deployment in interner Kommunikation **zentralisiert** die Entscheidungsfindung (Konzern-Templates, standardisierter Tonfall, vorgeprägte Argumentationsstrukturen), während sie die Distribution **dezentralisiert** (mehrere Kanäle, mehrere Manager). Das Resultat ist die schlechteste aller Welten: der Eindruck distribuierter Führungspräsenz bei tatsächlich homogenisierter Botschaft. Die in Kapitel 3 dokumentierte Wirkung distribuierter Manager-Kommunikation, deutlich höhere Botschaftserinnerung gegenüber zentralisierten Broadcasts, entfällt, sobald die Manager-Botschaften aus einem gemeinsamen KI-System stammen. Die Authentizität der mittleren Führungsebene war der Mehrwert. Sie geht in der KI-Standardisierung verloren.

## 5.4 Vier Governance-Prinzipien

Aus den dargestellten Befunden resultieren vier Governance-Prinzipien für den Einsatz von KI in der internen Kommunikation, pragmatisch, reversibel, anschlussfähig an die in Kapitel 3 entwickelte Architektur:

1. **Transparenz-Disclosure.** KI-Beteiligung an internen Botschaften wird offen kommuniziert. Das schützt nicht nur vor Vertrauensverlust durch Entdeckung, sondern signalisiert auch organisationale Reife im Umgang mit der Technologie.
2. **Manager-Kommunikation bleibt menschlich.** Die wirkungsstärkste Schicht der internen Kommunikation, die Manager-Mitarbeiter-Kommunikation, wird vor KI-Standardisierung geschützt. KI kann Manager unterstützen (Vorbereitung, Strukturierung, Formulierungs-Hilfen), aber sie darf sie nicht ersetzen. Die distribuierte Wirkung mehrerer authentischer Stimmen ist der Hebel, den keine Effizienzlogik kompensiert.
3. **Hochrisiko-Inhalte werden fact-gecheckt.** Newsletter mit Finanzdaten, Policy-Ankündigungen und strategische Aussagen werden vor Versand durch menschliche Verifizierung gefiltert. Das ist nicht nur eine Compliance-Anforderung, sondern eine Vertrauens-Anforderung: Ein einziger fehlerhafter Newsletter beschädigt die Glaubwürdigkeit aller folgenden.

4. **Lokale Sprache und Kontext werden geschützt.** KI-Templates werden nicht zentral durchgereicht, sondern Manager und lokale Kommunikationsteams behalten die Hoheit über die finale Formulierung, angepasst an regionale, divisionsspezifische und kulturelle Eigenheiten.

## 5.5 Die strategische Wahl

Aus den verfügbaren Befunden lässt sich eine konservative strategische Linie ableiten. Wer KI-gestützte Effizienz in der internen Kommunikation einführen will, ohne kulturellen Schaden zu nehmen, sollte die Authentizität an der Stelle setzen, an der sie kulturell entscheidend ist, bei der Führung, in der Manager-Mitarbeiter-Kommunikation, in den identitätsbildenden Räumen. Die Einsparungen entstehen in der Hintergrund-Produktion: Layouts, Übersetzungen, Verteilung, Pulse-Auswertung, Recherche, Routinekorrespondenz. Die Authentizität bleibt im Vordergrund.

> Diese Linie ist nicht das Ergebnis ausgereifter empirischer Forschung, die noch nicht vorliegt. Sie ist eine vorsichtige Ableitung aus den ersten verfügbaren Studien, ergänzt um die bekannten Wirkmechanismen der distribuierten Führungskommunikation aus Kapitel 3. Sie ist damit eine Hypothese, an der die kommenden zwei bis drei Jahre Forschung sich beweisen müssen. Aber sie ist die konservative Wahl: Sie erlaubt Effizienzgewinne, ohne die in den vorigen Kapiteln dokumentierten Wirkmechanismen aktiv zu unterminieren.

Die Alternative, KI flächendeckend und ohne Schutzraum für die kulturell wirksamen Schichten einzuführen, riskiert, eine technisch effiziente, aber kulturell zunehmend hohle Kommunikationsarchitektur zu produzieren. Genau die Pathologie, die in Kapitel 2 als zweiter Denkfehler beschrieben wurde: Plattform-Rollout statt Kulturarbeit. KI ist in dieser Lesart kein neues Problem. Sie ist eine Verschärfung des alten.

Damit ist der Stand der digitalen Kommunikationsarchitektur 2026 bestimmt: Plattform-Ebene, Content-/Format-Ebene und KI-Ebene wirken zusammen, gemeinsam verantwortet, gemeinsam gestaltet oder gemeinsam vernachlässigt. Wie eine integrierte Architektur konkret operationalisiert werden kann, behandelt das folgende Kapitel.

---

↩ **30** Microsoft Corporation (2024, 2025). *Work Trend Index Annual Report.* Adoption-Daten zu Copilot in Teams, Viva Engage und Viva Connections.

↩ **31** Aggregierter Forschungsstand zu wahrgenommener Authentizität KI-generierter Botschaften: Davenport, T. H., & Bean, R. (laufend, 2024/2025). KI-bezogene Beiträge im *MIT Sloan Management Review*; Frontiers in Artificial Intelligence (2025) zu Human Perception of AI-Generated Content; Edelman (2025). *2025 Edelman Trust Barometer: Artificial Intelligence Edition.* Das Konzept des *stylistic uncanny valley* ist breiter in der KI-Wahrnehmungsforschung (u. a. arXiv-Vorabdrucke 2024/2025 zu LLM-Generated Text Perception) etabliert.

↩ **32** Dell'Acqua, F., et al. (2023). *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality.* Harvard Business School Working Paper, gemeinsam mit Boston Consulting Group, Wharton School, MIT Sloan und Warwick Business School. Wharton AI & Analytics Initiative (2025). *Generative AI Fast-Tracks into the Enterprise — Year Three Full Report.*

↩ **33** Chui, M., et al. (2024). McKinsey *State of AI* Annual Report. Ergänzend: Bitkom und Initiative D21 (2024) zur deutschsprachigen Akzeptanzlage.

↩ **34** Gartner (2024/2025). Forschungs- und Veröffentlichungsstand zu Hybrid Work Leadership (vgl. Fußnote 22).

# Kapitel 6 – Operating Model und Roadmap

Die ersten fünf Kapitel haben den Befund vorgelegt: Kommunikationsarchitektur ist Kulturarchitektur; die typischen Fehler sind diagnostisch verstanden; die zwei Ebenen, Plattform und Content/Format, plus die neue KI-Ebene wirken zusammen; die wirtschaftliche Wirkung ist quantifiziert. Bleibt die Frage, wie diese Befunde in einer konkreten Organisation operationalisiert werden, strukturell, prozessual, messbar.

Dieses Kapitel beantwortet diese Frage in sechs Schritten. Es beschreibt die Erweiterung des Mandats der internen Kommunikation, das Operating Model mit seinen sechs Komponenten, die digitale Architektur in der konkreten Umsetzung, das Messungs-Framework, die Boundary Norms gegen die Always-On-Pathologie und eine sequenzielle 18- bis 24-Monate-Roadmap. Wer die Inhalte der Vorkapitel ernst nimmt, kommt an diesen Bausteinen nicht vorbei.

## 6.1 Mandat-Erweiterung der internen Kommunikation

Die zentrale strukturelle Konsequenz aller dargelegten Forschung ist, dass die interne Unternehmenskommunikation einen Funktionswandel vollziehen muss. Sie kann nicht mehr als reiner Botschafts-Lieferant operieren, als Funktion, die Vorstands-Botschaften aufbereitet, in Kanäle überführt und Reichweiten-Metriken berichtet. Sie muss zur **Kulturarchitektur** werden, zur Funktion, die jene Räume gestaltet, in denen Unternehmenskultur sich täglich vollzieht.

Konkret bedeutet das eine Erweiterung des Mandats in fünf Dimensionen:

1. **Plattform-Architektur.** Die Verantwortung für die strategische Konfiguration der internen Plattformen: welche Schicht durch welches Werkzeug bedient wird, wie die Übergänge funktionieren, welche Governance gilt. Diese Verantwortung wird gemeinsam mit der IT getragen, nicht an sie delegiert.
2. **Format-Strategie.** Die Verantwortung für die wirkungsorientierte Gestaltung der Kommunikationsformate: Townhalls, Videos, Blogs, Podcasts, Newsletter, Mitarbeiter-Stories. Welche Frequenz, welche Tonalität, welche Authentizitäts-Standards.
3. **Manager-Befähigung.** Die Verantwortung für die kommunikative Kompetenz der mittleren Führungsebene als kritischer Multiplikator. Coaching, Trainings, anwendbare Hilfsmittel.
4. **Anerkennungs-Systeme.** Die Verantwortung für die Gestaltung und Bewirtschaftung der Wertschätzungs-Praktiken: peer-zu-peer, manager-zu-mitarbeiter, vorstands-zu-organisation.
5. **Messung und Steuerung.** Die Verantwortung für eine daten-getriebene Steuerung der kulturellen Wirkung: Engagement-Befragungen, Pulse-Surveys, Verhaltens-Indikatoren, finanzielle Verkopplung.

Diese Erweiterung des Mandats erfordert eine Neuverortung der Funktion in der Organisationsstruktur. In vielen DAX-Konzernen ist die interne Kommunikation dem Konzern-Marketing oder der Konzern-PR untergeordnet. Das ist eine strukturelle Untergewichtung. Die Funktion muss auf C-Level-Ebene angebunden werden, als CCO, CDO oder direkt unter dem CEO, und mit Budget und Autorität ausgestattet werden, die der strategischen Bedeutung entspricht. In der Praxis bedeutet das eine Anhebung des inkrementellen Bewirtschaftungs-Budgets auf 0,7 bis 1,1

Prozent der Personalkosten (zusätzlich zu den ohnehin laufenden Plattform-Lizenzen) und eine quartalsweise Berichtspflicht der Funktion auf Vorstandsebene.

## 6.2 Operating Model – sechs Komponenten

Das hochleistungsfähige Operating Model der internen Kommunikation umfasst sechs Komponenten, die in jedem mittleren oder großen Unternehmen ausdrücklich verantwortet werden müssen:

### Unified IC Governance

Eine strategische IC-Führung mit Autorität über externe Reputation, interne Mitarbeiterkommunikation, Führungs-Kommunikation und organisationale Erzählung. Cross-funktionale Planung mit HR, Operations, Strategie und Finance. Formelle IC-Metriken, gekoppelt an die Stärke der Unternehmenskultur, nicht nur Reichweite oder Engagement.

### Leadership Communication Architecture

Systematisches Coaching der C-Suite und der mittleren Führungsebene in werte-ausgerichteter Kommunikation. Transparente Kommunikations-Protokolle, die Werte-Handlung-Lücken offen adressieren. Defensives Verhalten ist kontraproduktiv. Sichtbare Führungs-Rechenschaft für kulturelle Ausrichtung in Performance-Reviews.

### Operationalisierte Werte

Jährlicher oder zweijährlicher Werte-Operationalisierungs-Prozess, der verkündete Werte in drei bis fünf spezifische Verhaltens-Verpflichtungen und Entscheidungs-Heuristiken übersetzt. Manager- und Mitarbeiter-Schulungen zur Anwendung dieser Operationalisierungen in Tagesentscheidungen. IC-Kampagnen, die hervorheben, wo organisationale Entscheidungen die operationalisierten Werte exemplifizieren, und wo nicht.

### Strukturiertes Zuhören und Dialog

Quartalsweise Pulse-Surveys zur Kultur-Wahrnehmung mit expliziten Fragen zur Werte-Handlung-Lücke. Strukturierte Listening-Foren (Townhalls, Fokusgruppen, Mitarbeiter-Räte), in denen Lücken offen angesprochen werden können, ohne Sanktion. Führungs-Verpflichtung zu transparenter Antwort nach dem Muster: "Hier ist, was wir gehört haben. Hier ist, was wir ändern. Hier ist, was wir nicht ändern und warum."

### Kommunikations-Infrastruktur-Governance

Bewusste Gestaltung der internen digitalen Plattformen im Sinne der in Kapitel 3 entwickelten Vier-Schichten-Architektur. Etablierung und Verstärkung von Kommunikationsnormen (Antwortzeit-Erwartungen, Meeting-Kultur, E-Mail-Normen), die kulturell ausgerichtet sind. Regelmäßige Audits der Kommunikationspraktiken auf Drift gegenüber der kulturellen Intention.

### KI-Governance in der Kommunikation

Transparenz-Disclosure von KI-Beteiligung. Schutz der Manager-Mitarbeiter-Kommunikation vor KI-Standardisierung. Fact-Checking von Hochrisiko-Inhalten. Lokale Adaption durch menschliche Hand vor Versand. Diese vier Prinzipien sind in Kapitel 5 ausgeführt; sie sind ein integraler Bestandteil des Operating Models, nicht ein nachgelagerter Anhang.

**Der geschlossene Regelkreis.** Über alle sechs Komponenten hinweg gilt ein Grundsatz: Jedes Format, von der Pulse-Befragung über die Townhall bis zur Anerkennungs-Praktik, beginnt mit einem definierten Ziel und einer

Kennzahl, an der sich seine Wirkung ablesen lässt, und es endet mit einer sichtbaren Konsequenz. Ein Format, das Rückmeldung einholt, sie aber nicht auswertet, zurückspielt und in Maßnahmen überführt, ist nicht wirkungslos, sondern schädlich: Wer gefragt wird und erlebt, dass nichts folgt, ist danach zynischer als zuvor, und mit dem Vertrauen geht auch das zuvor positive Messergebnis verloren. Ein halb geführtes Format ist damit schlechter als ein nicht begonnenes. Bewirtschaftung bedeutet deshalb nicht, möglichst viele Formate zu starten, sondern jedes begonnene im geschlossenen Kreis (Ziel, Kennzahl, Auswertung, sichtbare Antwort, Maßnahme) zu Ende zu führen.

Wie insbesondere die Plattform-Architektur und die Format-Strategie konkret operationalisiert werden, ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

## 6.3 Die digitale Architektur in der Umsetzung

Die in Kapitel 3 entwickelte Vier-Schichten-Architektur beschreibt das Zielbild. Dieser Abschnitt beschreibt, was auf jeder Schicht konkret zu tun ist, auf der Plattform-Ebene als Konfiguration und Governance, auf der Content-/Format-Ebene als redaktionelle und kommunikative Routine.

Die folgenden Empfehlungen sind generisch formuliert, weil jede Organisation ihre eigene Ausgangslage, Plattform-Historie und kulturelle Reife mitbringt. Sie zeigen, welche Hebel grundsätzlich verfügbar sind. Wie die einzelnen Hebel konkret konfiguriert, priorisiert und integriert werden, entscheidet sich am Einzelfall, nicht im Whitepaper.

### Die Plattform-Ebene: Bausteine und Übergänge

**Intranet (z. B. Confluence, SharePoint, Liferay).** Das moderne Intranet ist nicht das Dokumenten-Archiv, das viele Organisationen historisch betreiben, sondern die zentrale Identitäts- und Wissensplattform. Vier Bausteine sind dafür ausschlaggebend:

- *Hub-Struktur*: eine klare Top-Level-Navigation entlang von Geschäftsbereichen, Themen oder Mitarbeiter-Bedürfnissen, nicht entlang von Abteilungsorganigrammen.
- *Bereichseigentümerschaft*: jeder Space oder Hub hat einen benannten Owner mit Aktualisierungspflicht und Review-Zyklus. Inhalte ohne Owner werden archiviert.
- *Newsroom-Sektion*: ein redaktionell betreuter Bereich für Mitarbeiter-Stories, Führungs-Posts und kontextuelle Erklärungen, klar getrennt von operativen Policies und Verfahrensdokumenten.
- *Findability*: Suchqualität, konsistentes Tagging, Mitarbeiter-Profile und Stakeholder-Maps als Kernanforderung, nicht als Nice-to-have. Ein Intranet, in dem nichts gefunden wird, wird nicht genutzt, unabhängig davon, wie viel Inhalt darin liegt.

**Identitäts- und Community-Schicht (z. B. Viva Engage, Yammer, Workplace).** Was diese Schicht strategisch von Intranet-Newsrooms und Top-Down-News-Formaten unterscheidet, ist die Nahbarkeit ihrer Kommunikation. News-Formate folgen einer Sender-Botschaft-Empfänger-Logik: Verlautbarung, Information, einseitige Distribution. Engage-artige Räume funktionieren nach der Logik beruflicher Social-Media-Plattformen: Posts, Reaktionen, Kommentare, sichtbare Personen mit Profil. Sie sind, wenn man so will, ein *internes LinkedIn*. Genau darin liegt ihr kultureller Mehrwert: Führungskräfte können Nähe zeigen, auf Augenhöhe kommunizieren und Mitarbeitende an Strategie- und Entscheidungsprozessen mitnehmen, statt sie nur über das Ergebnis zu informieren.

Der bekannteste und am besten dokumentierte Fall dieser Verschiebung ist Microsoft selbst. Mit dem CEO-Wechsel von Steve Ballmer zu Satya Nadella im Jahr 2014 wurde die interne Kommunikation grundlegend umgestellt: weg von einer Architektur, die primär auf einseitige Kanäle wie E-Mail und Verlautbarung setzte, hin zu einer zweispurigen Strategie, in der Viva Engage als zentrale Storytelling-, Community- und Dialog-Plattform fungiert.[36]

Nadella selbst nutzt die Plattform regelmäßig, nach Microsofts eigenen Angaben durchschnittlich zweimal pro Monat, für Posts, die von strategischen Verschiebungen bis zu persönlichen Reflexionen reichen. Die Plattform-Wahl steht dabei in einem konsistenten Operating Model: ergänzt durch wöchentliche CEO-Memos, regelmäßige Townhalls mit ungeskripteten Q&A und eine kaskadierende Manager-Storytelling-Praxis. Sie ist nicht das einzelne Werkzeug, sondern Teil einer integrierten Architektur.

> Microsoft selbst dokumentiert in seinen Inside-Track-Berichten, dass *Vertrauen* zwischen Führung und Belegschaft sich als zentraler Erfolgsfaktor dieser Architektur erwiesen hat, und damit genau das, was in Kapitel 1 als Funktionsweise von Kultur etabliert wurde: dass Kommunikation Kultur konstitutiv herstellt, nicht nur transportiert.[37] Eine 2024 von Microsoft dokumentierte interne Kommunikationskampagne erreichte über mehrere Monate fast die gesamte Belegschaft und wurde von 89 Prozent der Mitarbeitenden positiv bewertet, ein Wert, der in einer herkömmlichen Verlautbarungs-Architektur in dieser Größenordnung nicht erreichbar wäre.

Der Umbau war aufwendig. Er erforderte, dass Führungskräfte auf allen Ebenen sich kommunikativ neu positionieren und in den Engage-Räumen sichtbar werden. Was er erzeugt, lässt sich aber durch Top-Down-Formate strukturell nicht erreichen: Sympathie für die Führung, Integrations-Gefühl der Belegschaft, Transparenz über das Warum hinter Entscheidungen, und die kulturelle Wirkung, die sich daraus über Jahre aufbaut.

Diese Schicht entfaltet ihre Wirkung über zwei unterschiedliche Community-Typen, die in der Praxis häufig vermischt werden, was zu einer der häufigsten Fehlannahmen beim Plattform-Rollout führt: dass jede Community professionalisiert werden müsse.

*Strategische Communities*: Fachthemen, Geschäftsbereiche, Innovationsfelder, Cross-funktionale Initiativen. Hier ist ein dediziertes Hosting der zentrale Wirkfaktor: Eine benannte Person oder eine kleine Gruppe stößt Inhalte an, kontextualisiert Beiträge, lenkt Sichtbarkeit und vernetzt Wissen über Bereiche hinweg. Ohne dieses Hosting bleiben strategische Communities in der Praxis regelmäßig unter zehn Prozent monatliche Aktivität; mit aktivem Hosting können in gut moderierten Umgebungen substantiell höhere Aktivitätsraten erreicht werden. Typische Bandbreiten liegen bei 50 bis 70 Prozent.

*Soziale und selbstorganisierte Communities*: Schwarzes Brett, Hobby-Räume, Pet-Communities, regionale oder sportliche Gruppen, After-Work-Themen. Diese Räume brauchen das Gegenteil: Freiraum zur Entfaltung, keine inhaltliche Steuerung, keine Themen-Kuratierung. Die Selbstregulierung über persönliche Profile ist hier der dominante Wirkmechanismus. Unter Klarnamen entstehen in der Praxis kaum problematische Inhalte, weil Reputation und beruflicher Kontext eine natürliche Hemmschwelle setzen. Wo Monitoring nötig ist, reicht ein leichtgewichtiger, KI-gestützter Compliance-Filter auf Hass, politische Polarisierung und Beleidigung, mit klaren Eskalationswegen, nicht mit manueller Inhalts-Kuratierung. Community Guidelines als Verhaltensrahmen genügen für den Großteil der Fälle.

> Die Trennung beider Typen ist eine der zentralen Plattform-Entscheidungen. Wer alles wie eine strategische Community behandelt, lähmt die soziale Schicht und schreckt die Belegschaft ab. Wer alles laufen lässt, verliert die kulturelle Steuerungswirkung der strategischen Communities.

Über beide Typen hinweg sind zwei Format-Elemente entscheidend:

- *Mitarbeiter-Stories als regelmäßiges Format*: Beiträge von Mitarbeitenden über Projekte, Erfolge, Lernerfahrungen. Inhaltlich nahbar, formal redaktionell kuratiert.
- *Peer-Anerkennung mit Werte-Tagging*: strukturierte Anerkennungs-Routinen mit Bezug zu den operationalisierten Werten (siehe 6.2), öffentlich sichtbar und persistent.

**Transaktionale Schicht (z. B. Microsoft Teams, Slack, E-Mail).** Die transaktionale Schicht ist nicht das Problem. Ihre fehlende Begrenzung ist es. Vier Governance-Hebel reduzieren den Schaden:

- *Kanal-Governance*: klare Regeln, wann ein Channel sinnvoll ist, wann ein Chat genügt, wann ein Confluence- oder SharePoint-Space das richtige Werkzeug wäre.
- *Naming-Konventionen*: einheitliche Benennung über Bereiche hinweg, damit Auffindbarkeit nicht an idiosynkratischen Channel-Namen scheitert.
- *Lifecycle-Regeln*: automatische Archivierung inaktiver Channels, weil sammeln nicht skaliert.
- *Übergang zu persistenten Ebenen*: explizite Routine, wann Teams-Diskussionen in Confluence-Entscheidungen, Wiki-Einträge oder Viva-Engage-Posts überführt werden. Ohne diese Routine verschwinden die wichtigsten Entscheidungen im Chat-Verlauf.

**Wissensschicht.** Die autoritative Quelle für Richtlinien, Verfahren und Entscheidungs-Präzedenz hängt nicht von der Plattform-Wahl ab, sondern von vier Governance-Praktiken: Eigentümerschaft pro Seite, definierte Aktualisierungszyklen, einheitliche Vorlagen und ein einziger Single-Source-Anspruch (keine parallelen, widersprüchlichen Versionen in Teams-Channels oder Mailing-Anhängen).

**Übergänge und Integrationen.** Die vier Schichten sind nur dann wirksam, wenn sie sauber miteinander verbunden sind. Konkret bedeutet das: Viva-Engage-Communities werden ins Intranet eingeblendet, damit die identitätsbildende Schicht aus dem Intranet heraus sichtbar wird; Teams-Diskussionen mit Entscheidungs-Charakter werden in die persistenten Ebenen überführt; KI-Search wird über Plattform-Grenzen hinweg eingerichtet, damit Mitarbeitende nicht erst wissen müssen, wo eine Information liegt.

### Welcher Kanal wofür – die bewusste Entscheidung der Kommunikationsabteilung

Die in der Praxis häufigste Frage aus den Kommunikationsabteilungen lautet nicht "Welche Plattformen brauchen wir?", sondern "Welchen Kanal nutzen wir wofür?" Die Antwort darauf ist keine Tool-Entscheidung, sondern eine bewusste Differenzierung der Kommunikations-Spuren, und sie ist die Voraussetzung dafür, dass die in den vorigen Abschnitten beschriebene Architektur tatsächlich kulturelle Wirkung entfaltet.

Drei Spuren strukturieren die wesentliche Differenzierung, von dem, was am Markt kommuniziert wird, über die interne formelle Information bis zur internen dialogischen Begleitung:

| Spur | Format | Plattform (Beispiele) | Tonalität | Zweck & Inhalts-Charakter | Verfasser |
|---|---|---|---|---|---|
| **Extern** | Pressemeldung, Newsroom-Artikel, Social-Media-Post | externe Pressekanäle, Corporate Website, LinkedIn etc. | formal, Marktbotschaft | Stakeholder-Information; Resultat, Markt-Sprache, ggf. juristisch geprüft | PR / Marketing |
| **Intern formell** | Intranet-News, Top-Down-Artikel | SharePoint, Confluence, Liferay etc. | sachlich, einordnend | Belegschaft-Information mit Kontext; Resultat + Hintergrund + *"Was bedeutet das für uns"* | Interne Kommunikation |
| **Intern dialogisch** | Social News, Community-Post, Mitarbeiter-Story | Viva Engage, Yammer, Workplace, Slack etc. | persönlich, narrativ | Teilhabe, Transparenz, Vertrauen; Geschehen, Prozess, Entscheidungsweg, *"Wie kam es dazu"* | Führung, Manager, IC-Team |

Aus dieser Differenzierung folgen drei Implikationen, die in der Praxis häufig übersehen werden.

**Intern ist nicht Extern.** Die externe Pressemeldung darf nicht eins zu eins ins Intranet kopiert werden. Wer das tut, signalisiert der Belegschaft: "Ihr seid Adressaten wie der Markt." Die interne Version braucht eine andere Tonalität, eine andere Kontextualisierung, oft deutlich mehr "Warum", und idealerweise einen expliziten Bezug zur Belegschaft, der in der externen Version per Definition fehlt.

**Reihenfolge.** Intern sollte mindestens gleichzeitig, besser vor der externen Veröffentlichung erfolgen. Mitarbeitende, die aus der Presse erfahren, was im eigenen Haus passiert, lernen mehr über die Kultur ihres Arbeitgebers als jede Engage-Story es kompensieren kann.

**Ressourcen.** Diese Differenzierung verlangt eine Person oder eine Rolle, die die interne Übersetzung tatsächlich leistet, nicht nur eine Weiterleitungs-Routine. Wer das nicht einplant, fällt im Tagesgeschäft automatisch zurück auf Copy & Paste der externen Version, weil die Routine immer den Weg des geringsten Aufwands sucht.

#### Zwei Querschnitts-Kanäle

**E-Mail und Newsletter** sind ein Push-Layer, der quer durch alle drei Spuren laufen kann: die CEO-Mail an alle, der wöchentliche Bereichs-Newsletter, das HR-Update. Ihr Wert liegt darin, dass sie auch jene Mitarbeitende erreichen, die nicht aktiv auf Engage posten oder das Intranet aufrufen. Sie ersetzen die anderen Spuren nicht, aber sie sind unverzichtbar als komplementärer Kanal, gerade in Organisationen mit heterogener Plattform-Nutzung.

**Live-Formate** wie Townhalls, AMA-Sessions und Webcasts bilden eine eigene Wirkungsklasse. Sie wurden in der Format-Hierarchie aus Kapitel 3 als wirkungsstärkste Form etabliert. Für die Kommunikationsabteilung relevant: Sie sind nicht "Plattform-Inhalt", sondern eigene Produktionsprozesse mit eigenem Ressourcenbedarf: Frage-Submission, Moderation, Aufzeichnung, Nachverwertung. Ihre operative Logik ist im folgenden Format-Abschnitt beschrieben.

#### Sonderfälle und Grenzen

**Frontline-Kanäle.** Organisationen mit signifikantem Anteil an Frontline-Mitarbeitenden (Produktion, Einzelhandel, Logistik, Gesundheitswesen) können nicht davon ausgehen, dass SharePoint oder Viva Engage diese Belegschaft

erreichen. Mobile Mitarbeiter-Apps, digitale Aushänge in Pausenräumen oder SMS-basierte Push-Benachrichtigungen sind hier Pflicht-Bausteine, keine Optionen. Ohne diesen Strang erreicht die Kommunikation einen Teil der Belegschaft schlicht nicht.

**Manager-zu-Team-Kommunikation** ist kein Kanal im engeren Sinne, sondern die wirkungsstärkste Routine über alle Kanäle hinweg. Sie ist in den Kapiteln 3.4 und 6.2 ausführlich behandelt; an dieser Stelle nur der Hinweis: Was vom Konzern-Content tatsächlich in der Organisation ankommt, entscheidet sich an der mittleren Führungsebene, nicht am gewählten Distributions-Kanal.

**Print** (Mitarbeitermagazin, Plakate, Bildschirme im Büro) verliert in den meisten Branchen an Bedeutung, hat aber in produzierenden Unternehmen und im Gesundheitswesen weiterhin Relevanz. Für die meisten Organisationen ein Sonderfall, nicht der Hauptweg.

**Persönliche und informelle Kommunikation** (Flurgespräche, Off-Site-Workshops, Meeting-Vorgespräche) ist bewusst nicht Teil der digitalen Architektur (siehe Klarstellung in Kapitel 3.1), aber als parallel laufender Strang der Unternehmenskommunikation kontinuierlich präsent. Die digitale Architektur darf nicht so behandelt werden, als wäre sie der vollständige Kommunikationsraum.

### Die Content-/Format-Ebene: Formate pro Spur

Die in der Matrix etablierten drei Spuren übersetzen sich in konkrete Formate, die im Tagesgeschäft produziert und betrieben werden. Was hier auf jeder Spur geleistet wird, prägt die Wirkung der gesamten Architektur, und entscheidet darüber, ob die Plattform-Architektur kulturelle Substanz trägt oder leer bleibt.

#### Intern dialogisch – Formate in Engage- und Community-Plattformen

Die dialogische Schicht trägt mehrere parallele Formate, die unterschiedliche Hierarchie- und Themen-Ebenen abbilden:

- **CEO- und Vorstands-Profile** als personalisierter Hauptkanal der obersten Führung. Beiträge auf dem eigenen Profil mit Followers-Mechanik wie bei LinkedIn. Frequenz typischerweise 2–4 Posts pro Monat. Inhaltlich: Reflexionen, strategische Einordnungen, persönliche Beobachtungen, *keine* reinen Verlautbarungen.
- **Bereichsleitungs- und Senior-Management-Profile** auf gleicher Logik. Bereichsleiter bringen ihren Bereich näher an die Belegschaft heran, kommentieren übergreifende Themen aus Bereichs-Sicht. Frequenz wöchentlich bis zweiwöchentlich.
- **Manager- und Mittleres-Führung-Aktivität.** Hier ist die Hebelwirkung am stärksten (Rückbezug Kapitel 3.4 und 6.2): Posts der direkten Vorgesetzten, Einordnung des Tagesgeschäfts, Übersetzung von Konzern-Themen in den lokalen Kontext.
- **Strategische Themen-Communities** für Geschäftsbereiche, Fach- und Innovationsthemen, Cross-funktionale Initiativen, mit dediziertem Hosting.
- **Soziale und selbstorganisierte Communities** für informelle Räume (Schwarzes Brett, Hobby-Räume, regionale oder sportliche Gruppen), mit Freiraum zur Entfaltung und leichtgewichtigem Compliance-Monitoring.
- **Mitarbeiter-Stories** als kuratiertes Peer-Format. Heimat-Plattform ist eine dedizierte "Stories"- oder "People"-Community in der Engage-Plattform; ein Teaser mit Link erscheint im Intranet-Newsroom, damit auch nicht-aktive Engage-Nutzer erreicht werden. Ein Cross-Posting auf dem Profil der protagonierten Person ist *optional und nur mit deren ausdrücklichem Einverständnis*. Mitarbeitende sollten nicht aus der Kommunikationsabteilung heraus zu Selbstvermarktung auf dem eigenen Profil gedrängt werden.

- **Peer-Anerkennung** über eine Kombination aus dedizierter Anerkennungs-Community und der nativen Praise-Funktion der Plattform (in Viva Engage als "Praise" verfügbar, in Workplace als "Praise" oder "Thanks", in Slack/Teams über Integrationen wie Bonusly, Workhuman oder HeyTaco). Werte-Tagging über strukturierte Hashtags entlang der operationalisierten Werte aus 6.2 erzeugt den persistenten Identitätsspeicher, der in Kapitel 3 als Wirkmechanismus beschrieben ist. Anti-Inflation-Regeln (keine reinen Glückwunsch-Posts, kein Massen-Spam) sichern die Signal-Wirkung.
- **Live-Format-Nachverwertung.** Townhall- und AMA-Aufzeichnungen werden in Communities diskutiert, Highlights und prägnante Antworten geteilt; so trägt das Live-Format auch über den Zeitpunkt der Aufzeichnung hinaus.

**Intern formell – Formate im Intranet (SharePoint, Confluence, Liferay etc.)**

Diese Spur trägt die einordnenden Informations-Formate, die nicht primär Dialog, sondern Klarheit und Kontext liefern:

- **Top-Down-News-Artikel** im Intranet-Newsroom: Resultat einer Entscheidung plus Hintergrund plus expliziter Bezug zur Belegschaft.
- **Strategie-Updates** als regelmäßiges, typischerweise quartalsweises Format mit klar erkennbarer Struktur (Was ist passiert, was bedeutet es, was kommt als Nächstes).
- **HR- und Compliance-Mitteilungen** mit eindeutiger Verbindlichkeit: Policies, Verfahren, neue Regelungen.
- **Bereichs- und Standort-News** für Themen, die nicht das gesamte Unternehmen betreffen.
- **Interne Übersetzung externer Veröffentlichungen**: die in der Matrix beschriebene differenzierte Aufbereitung, nicht 1:1-Kopie der Pressemeldung.
- **Wissens- und Verzeichnis-Sektionen** als Hub zu autoritativem organisationalem Wissen.

**Querschnitts-Kanäle – Push und Live**

**E-Mail und Newsletter** liefern Push-Formate, die quer durch die internen Spuren laufen: CEO-Mail an alle bei großen strategischen Veränderungen; wöchentlicher oder zweiwöchentlicher Bereichs-Newsletter; funktionsspezifische Newsletter (HR, IT, Sustainability); zunehmend personalisierte und KI-gestützte Updates auf Basis von Rollen- oder Themen-Interesse.

**Live-Formate** sind die wirkungsstärkste Klasse und brauchen eigene Produktions-Routinen:

- **Quartalsweise All-Hands-Townhalls** als Hauptformat für unternehmensweite Strategie- und Performance-Updates, mit ungeskripteten Q&A.
- **Monatliche Bereichs-Townhalls** als kaskadierende Ergänzung mit lokalem Fokus.
- **AMA-Sessions** mit offener Vorab-Frage-Sammlung und Veröffentlichung aller Fragen; gefilterte AMA-Sessions verlieren die in Kapitel 3 als zentral beschriebene Wirkung.
- **Live-Webcasts** zu akuten Ereignissen (Strategiewechsel, Akquisition, Krise) mit kurzer Vorbereitungszeit.

Über alle Live-Formate hinweg gilt: unscripted Q&A als Standard, technisches Tooling-Setup (Frage-Submission, Moderation, Aufzeichnung), Nachbereitung mit transparenter "Was haben wir gehört, was ändern wir, was nicht und warum"-Kommunikation.

**Übergreifende Produktionsroutinen**

Über alle Spuren und Kanäle hinweg braucht die interne Kommunikation zwei Cluster operativer Routinen, ohne die die Formate nicht regelmäßig liefern: Content-Produktion und Führungs-Kommunikations-Enablement.

### Content-Produktions-Routinen

- **Mitarbeiter-Story-Pipeline.** Ein laufender Produktionsprozess: Recherche (welche Themen, welche Mitarbeitenden), Interview, Schreibformat, Frequenz (typischerweise eine Story pro Woche oder zweiwöchentlich), Multi-Channel-Distribution. Ohne Pipeline keine Stories.
- **Newsroom und Editorial Calendar.** Klare Rollen: wer plant, wer schreibt, wer redigiert, wer veröffentlicht. Quartalsweise Editorial-Calendar-Reviews. Konsequente Trennung zwischen Verlautbarung (Vorstand sagt etwas) und kuratiertem Content (interne Kommunikation erzählt etwas, mit redaktioneller Auswahl und Einordnung).
- **KI im Workflow.** Pragmatische Trennung gemäß Kapitel 5: KI unterstützt in der Hintergrund-Produktion (Recherche, Übersetzung, Visualisierung, Routinekorrespondenz), nicht in der Manager-Mitarbeiter-Kommunikation oder in Vorstands-Statements. Transparenz-Disclosure als Standard, Fact-Check vor Versand für alles mit operativer Relevanz.

### Führungs-Kommunikations-Enablement

Die in der dialogischen Spur beschriebenen Hierarchie-Formate (CEO-Profile, Bereichsleitung, Manager-Aktivität) entstehen nicht von selbst. Ohne aktive Begleitung durch die interne Kommunikation bleiben sie leer, egal wie gut die Plattform konfiguriert ist. Vier konkrete Routinen sind dafür ausschlaggebend:

- **Onboarding und Plattform-Schulung für Führungskräfte.** Neue Vorstände, Bereichsleitungen und Manager werden systematisch eingeführt: Wie funktioniert die Plattform, welche Tonalität ist angemessen, welche Frequenz, welche Themen passen. Ohne Onboarding posten Führungskräfte typischerweise gar nicht.
- **Redaktionelle Begleitung und Co-Writing.** Corp Comm bereitet Posts für die C-Suite und Bereichsleitung vor, ko-schreibt, redigiert. Mit klaren Authentizitäts-Standards (Rückbezug Kapitel 5): Die Voice der Führungskraft bleibt erkennbar erhalten; KI darf strukturieren, aber nicht ersetzen.
- **Themen- und Cascade-Planung.** Quartalsweiser Themenplan für die Führungs-Kommunikation, synchronisiert mit Strategie- und Geschäfts-Kalender. Pre-Briefings und Toolkits (Sprechzettel, FAQ, Talking Points) für Manager vor wichtigen Ankündigungen, damit die kaskadierende Kommunikation konsistent läuft.
- **Wirkungs-Feedback und Coaching.** Reichweite, Reaktionen und Sentiment der Führungs-Posts werden ausgewertet und in regelmäßiges Coaching der Führungskräfte zurückgespielt. Was zog, was nicht, was lässt sich verbessern.

> Diese Routine ist arbeitsintensiv. Sie ist der Hauptgrund, warum interne Kommunikations-Abteilungen in modernen Operating Models personell deutlich stärker ausgestattet sind als in der klassischen Botschafts-Lieferanten-Rolle. Ohne diese Investition bleiben die dialogischen Räume leer, egal wie gut die Plattform konfiguriert ist.

## Was am Ende über Erfolg oder Scheitern entscheidet

Die Architektur ist nicht das Programm. Sie ist die Voraussetzung dafür, dass kulturelle Praxis überhaupt stattfinden kann. Drei Faktoren entscheiden in der Praxis darüber, ob die Architektur trägt:

- *Eigentümerschaft auf jeder Schicht*: IT für die technische Konfiguration, interne Kommunikation für die redaktionelle Pflege, HR und Geschäftsführung für Werte-Operationalisierung und Führungs-Modeling.

Niemandes Land ist die häufigste Ursache für stagnierende Plattformen.

- *Konsistenz über die Zeit*: kulturelle Wirkung baut sich über Quartale auf, nicht über Wochen. Wer nach drei Monaten ohne sichtbare Wirkung abbricht, verliert die Investition.
- *Anschluss an die strategische Erzählung*: die Plattform-Bausteine und Formate müssen mit dem strategischen Zielbild der Organisation verknüpft sein, sonst bleiben sie operative Routine ohne kulturelle Bedeutung.

## 6.4 Messung – was wirklich zählt

Die Messungspraktiken müssen sich von Aktivitätsmetriken (Reichweite, Klicks, Verweildauer) zu Outcome-Metriken (Engagement, Bindung, Performance) verschieben. Wer die Wirkung interner Kommunikation steuern will, kann das nicht über Output messen. Er muss über Wirkung messen. Ein praktikables Framework operiert auf vier Ebenen:

| Ebene | Was wird gemessen | Frequenz |
|---|---|---|
| **Kulturwahrnehmung** | Konsistenz, Mission-Klarheit, Beteiligung, Anpassungsfähigkeit (z. B. Denison-Survey, CVF) | quartalsweise |
| **Kommunikations-Authentizität** | Werte-Handlung-Lücke, psychologische Sicherheit, Glaubwürdigkeit der Führungs-Kommunikation | halbjährlich |
| **Verhaltens-Indikatoren** | freiwillige Fluktuation (besonders Hochleistungsträger), interne Mobilität, Manager-Mitarbeiter-Kommunikationsqualität, Fehler-Berichtsraten als Proxy für psychologische Sicherheit | laufend |
| **Finanzielle Verkopplung** | Service-Profit-Chain-Analyse, Korrelation Kultur → Engagement → Kundenzufriedenheit → Finanzkennzahlen | jährlich |

Die Kombination dieser vier Ebenen erlaubt das, was reine Aktivitäts-Metriken nicht leisten: eine Steuerung der Kommunikationsarchitektur an der Wirkung, nicht am Output. Ein quartalsweiser Bericht der internen Kommunikation an den Vorstand sollte auf diesen vier Ebenen aufbauen, und der Vorstand sollte das einfordern.

**Einordnung in die Wirkungsstufen (Output – Outcome – Outflow).** Diese vier Ebenen lassen sich auf den etablierten Bezugsrahmen des Kommunikations-Controllings beziehen, das Wirkungsstufenmodell der DPRG und des ICV mit der Abfolge Input → Output → Outcome → Outflow. Reichweite, Aktivität und Nutzung auf den Plattformen sind **Output**: der Beleg, dass Kommunikation stattgefunden hat und angekommen ist. Kulturwahrnehmung, Kommunikations-Authentizität und die Verhaltens-Indikatoren erfassen den **Outcome**: was die Kommunikation bei den Menschen bewegt: Einstellungen, psychologische Sicherheit, verändertes Verhalten. Die finanzielle Verkopplung schließlich ist der **Outflow**: der Beitrag zum Unternehmensergebnis, ablesbar in der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Unterschied zeigt sich auch im Messen selbst: Output liest man aus den vorhandenen System- und Plattform-Daten aus, ohne jemanden zu fragen; den Outcome muss man aktiv erheben, über Resonanzsignale und Befragungsinstrumente (Pulse-Surveys, validierte Item-Batterien, 360-Feedback). Entscheidend ist zudem der Zeitversatz zwischen den Stufen. Der Output ist sofort sichtbar, der Outcome bewegt sich über Monate, der Outflow reagiert zuletzt, häufig erst nach sechs bis achtzehn Monaten. Wer ausschließlich auf die finanzielle Ebene schaut, erfährt zu spät, ob eine Maßnahme trägt; die Outcome-Ebenen sind die Frühindikatoren, an denen sich noch nachsteuern lässt. Der verbreitete Fehler ist, bis zum Output zu messen und dort aufzuhören, und damit genau die Steuerungsinformation zu verschenken, die dem finanziellen Effekt vorausläuft.

### Wie gemessen wird – konkrete Methodik und Tools

Die Tabelle oben sagt, *was* gemessen wird. Die methodische Frage *wie* lässt sich pro Ebene konkretisieren.

**Kulturwahrnehmung.** Standardisierte Kultur-Surveys mit etablierter Item-Basis: der Denison Organizational Culture Survey, das Competing Values Framework Assessment oder unternehmensinterne Surveys mit vergleichbaren Items. Plattformen wie Viva Glint, Qualtrics, Peakon oder Culture Amp liefern die Erhebungs- und Auswertungs-Infrastruktur. Repräsentative Stichprobe pro Geschäftsbereich, ergänzt durch qualitative Fokusgruppen für Tiefen-Erkenntnisse. Quartalsweise Pulse-Erhebung mit jährlich vertiefter Hauptbefragung.

**Kommunikations-Authentizität.** Spezifische Item-Batterien in halbjährlichen Engagement-Surveys. Beispiele für aussagekräftige Items:

- *"Ich glaube, dass die Werte, die wir verkünden, auch im Alltag gelebt werden."*
- *"Ich kann offen meine Meinung sagen, auch wenn sie der Mehrheit widerspricht."* (psychologische Sicherheit nach Edmondson)
- *"Die Aussagen der Führungskräfte stimmen mit ihrem Verhalten überein."*

Ergänzend: 360°-Feedback für Führungskräfte zur Glaubwürdigkeits-Wahrnehmung; systematische Auswertung von Exit-Interviews auf Authentizitäts-Themen.

**Verhaltens-Indikatoren.** Daten-Extraktion aus bestehenden Systemen, nicht aus neuen Erhebungen:

- HRIS (Workday, SAP SuccessFactors, ähnliche) für Fluktuation, Bleibe-Quote und interne Mobilität.
- Plattform-Analytics (Viva Analytics, Yammer Analytics, Slack Analytics, Workplace Analytics) für Reichweite, Reaktionen und Nutzungs-Quoten der Führungs-Formate sowie für Manager-Mitarbeiter-Kommunikationsqualität.
- Reporting- und Compliance-Systeme für Fehler-Berichtsraten als Proxy für psychologische Sicherheit.

Aggregation in zentralen BI-Dashboards (Power BI, Tableau, vergleichbare), laufende Beobachtung mit monatlichen Trend-Reviews. Diese Ebene ist die einzige, die ohne zusätzliche Befragungsaktivität auskommt, vorausgesetzt, die Datenbasis ist sauber aufgesetzt.

**Finanzielle Verkopplung.** Statistische Analyse der Korrelation zwischen Engagement-Quartilen und operativen Kennzahlen: Profitmarge, Time-to-Market, Kundenzufriedenheit, Fluktuationskosten. Methodik der Service-Profit-Chain: longitudinales Tracking, idealerweise mit Vergleichsgruppen-Analyse zwischen Bereichen oder Regionen. Tools: BI-Plattformen plus datenwissenschaftliche Auswertung, idealerweise integriert mit der HR- und der Finanz-Datenbasis. Diese Ebene erfordert die meiste analytische Tiefe; sie liefert dafür das Argument, das in Vorstandsdiskussionen am stärksten trägt.

> **Governance der Messung.** Typische Rollenverteilung in Organisationen, in denen das Mess-System funktioniert: Erhebung durch HR oder die interne Kommunikation; Auswertung durch ein zentrales People-Analytics-Team (meist im HR angesiedelt); Reporting an den Vorstand gemeinsam durch interne Kommunikation und HR; Folgemaßnahmen in der betroffenen Linienorganisation, mit Begleitung durch beide Funktionen. Ohne diese explizite Rollenklärung versandet auch die beste Messsystematik in Eigentums-Lücken.

## 6.5 Boundary Norms gegen die Always-On-Kultur

Eine ernstzunehmende Strategie für die digitale Arbeitswelt muss die Always-On-Pathologie aktiv bekämpfen, die in Kapitel 2 und 3 als operativer Schaden dokumentiert ist. Das erfordert explizite organisationale Entscheidungen und konsequentes Führungs-Modeling. Fünf Praktiken haben sich in der Beratungs- und Forschungspraxis als wirksam erwiesen:

- Keine Erwartung von Antwort auf Botschaften außerhalb der definierten Arbeitszeiten.
- *Focus Hours* oder *Do-Not-Disturb*-Blöcke, in denen keine Meetings angesetzt werden dürfen.
- Außerhalb der Arbeitszeit erlaubte Kommunikation, aber ohne Erwartung sofortiger Antwort. Die Verfasserin kann schreiben, die Empfängerin entscheidet, wann sie antwortet.
- Explizite Kanal-Segmentierung: synchrone Kanäle für Fälle, die sofortige Präsenz erfordern; asynchrone Kanäle als Standard, mit Antwort innerhalb eines Werktages als Erwartung.
- Sichtbares Modeling durch die Führungsebene. Wenn der Vorstand sonntags E-Mails verschickt, untergräbt jede schriftliche Boundary-Policy ihre eigene Wirkung.

Die Führungs-Forschung zeigt konsistent: Transformationale Führung (geprägt durch Vorbildwirkung, Inspiration und Entwicklungsorientierung) mildert die negative Wirkung digitaler Erschöpfung auf Engagement; transaktionale Führung verstärkt sie tendenziell.[35] Boundary-Praktiken sind damit nicht nur Mitarbeiter-Wohlfahrt, sondern operative Hebel für die Performance der Organisation.

## 6.6 Die nächsten 12 bis 24 Monate – eine sequenzielle Roadmap

Für Verantwortliche, die die hier dargelegten Prinzipien in ihren Organisationen implementieren wollen, schlägt dieses Whitepaper eine sequenzielle Roadmap über zwei Quartalsjahre vor. Die Reihenfolge ist nicht zufällig: Diagnose vor Entwurf, Pilotierung vor Skalierung. Das Überspringen einer Phase ist die häufigste Ursache, warum Transformationen in diesem Feld scheitern.

### Quartal 1 – Diagnose

**Plattform-Inventar.** Adoption und Aktivität pro Schicht erfassen; Heatmap der Auslastung (Transaktion vs. Identität vs. Wissen); Bestandsaufnahme der Übergänge und Integrationen zwischen den Schichten.

**Format-Audit.** Welche Formate laufen wo, mit welcher Frequenz und Qualität; Status der drei Spuren (extern, intern formell, intern dialogisch); Status der Querschnitts-Kanäle (E-Mail und Newsletter, Live-Formate, Frontline-Kanäle); aktuelle Sichtbarkeit der Führungsebenen in den dialogischen Räumen.

**Mess-Baseline.** Werte-Handlung-Lücken-Befragung als erste Kultur-Erhebung; Plattform-Analytics-Baseline (Reichweite, Aktivität, Reaktionen); HRIS-Daten zu Fluktuation, Bleibe-Quote und Engagement-Index; Manager-Kommunikations-Assessment.

### Quartal 2 – Strategieentwurf

**Plattform-Zielbild.** Vier-Schichten-Zielarchitektur entwerfen; Hub-Struktur und Bereichseigentümerschaft für das Intranet definieren; Community-Themen, Hosting-Modell und Unterscheidung strategischer/sozialer Communities festlegen; Übergänge zwischen den Schichten konzipieren.

**Format-Strategie pro Spur.** Differenzierung zwischen extern, intern formell und intern dialogisch klären und Verantwortlichkeiten je Spur festlegen; Editorial Calendar und Mitarbeiter-Story-Pipeline aufsetzen; Live-Format-Kalender entwerfen; Push-Strategie für E-Mail und Newsletter definieren; Frontline-Strategie ergänzen, wo relevant.

**Führungs-Kommunikations-Plan.** Wer-postet-wo-Plan pro Hierarchieebene (CEO/Vorstand, Bereichsleitung, Manager); Onboarding- und Coaching-Programm konzipieren; Co-Writing-Modell festlegen; Cascade-Toolkit-Templates entwickeln.

**Mess-Framework.** Survey-Plan mit konkreten Items, Frequenzen und Tools definieren; BI-Dashboard-Spezifikation für die Verhaltens-Indikatoren-Ebene; KI-Governance definieren; Werte-Operationalisierungs-Prozess starten.

### Quartal 3–4 – Pilotierung

**Plattform-Piloten.** Pilot-Hub im Intranet mit klarer Eigentümerschaft etablieren; Pilot-Community vom strategischen Typ mit dediziertem Hosting; soziale Community mit leichtgewichtigem Compliance-Monitoring testen.

**Format-Piloten.** Pilot-Newsroom-Sektion mit ersten Mitarbeiter-Stories; Pilot-AMA-Format mit offener Vorab-Frage-Sammlung; Pilot-Townhall mit unscripted Q&A; erste differenzierte interne Übersetzung externer Veröffentlichungen (statt 1:1-Kopie); Peer-Anerkennung über die native Praise-Funktion und das Werte-Hashtag-System starten.

**Führungs-Enablement-Pilot.** Erste Welle Onboarding und Plattform-Schulung für CEO/Vorstand und ausgewählte Bereichsleitung; redaktionelle Begleitung der ersten Posts mit Authentizitäts-Check; Cascade-Briefings vor wichtigen Ankündigungen pilotieren.

**Erste Mess-Iteration.** Pulse-Survey mit Werte-Handlung- und Authentizitäts-Items; BI-Dashboard mit ersten Plattform-Analytics live schalten; Wirkungs-Feedback (Reichweite, Reaktionen, Sentiment) zurück an die pilotierten Führungskräfte als Coaching-Grundlage.

### Quartal 5–8 – Skalierung

**Plattform-Rollout.** Hub-Struktur mit Eigentümerschaft pro Geschäftsbereich; Community-Manager-Rollen in den Bereichen etabliert; Übergänge und Integrationen zwischen Schichten finalisiert; Frontline-Kanäle aktiv, wo relevant.

**Format-Routinen.** Mitarbeiter-Story-Pipeline läuft regelmäßig; Live-Formate fest verankert (quartalsweise All-Hands, monatliche Bereichs-Townhalls); Peer-Anerkennung mit Werte-Tagging als breite Praxis; interne Übersetzungs-Routine für externe Veröffentlichungen produktiv; KI-Governance im Betrieb und überwacht.

**Enablement-Routine.** Rollendes Onboarding für neue Führungskräfte aller Ebenen; regelmäßiges Coaching auf Basis des Wirkungs-Feedbacks; Themen- und Cascade-Planung quartalsweise im Rhythmus.

**Mess- und Reporting-Routine.** Vierte Messungsschicht (finanzielle Verkopplung) aufgebaut; BI-Dashboard mit allen vier Ebenen integriert; quartalsweiser Vorstandsbericht etabliert; iterative Anpassung der Architektur auf Basis der laufenden Daten.

Diese Transformation dauert nach den Erfahrungen aus der Beratungspraxis mindestens 18 bis 24 Monate, bevor messbare Wirkungen sich zeigen. Sie ist nicht abkürzbar. Versuche, sie zu beschleunigen (durch parallele statt sequenzielle Durchführung, durch Verzicht auf die Diagnose-Phase, durch sofortiges Skalieren ohne Pilotierung),

sind in der dokumentierten Praxis regelmäßig gescheitert. Wer den Zeithorizont nicht aufbringt, sollte das Projekt nicht beginnen.

## 6.7 Wege in die Kommunikationsarchitektur – vom Einstieg zur Gesamtstrategie

Die Bewertung und Optimierung einer Kommunikationsarchitektur ist ein anspruchsvolles Vorhaben. Die in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen Dimensionen reichen über IT, interne Kommunikation und HR hinweg und berühren strategische, kulturelle und operative Ebenen gleichzeitig. Sie ist deshalb selten geeignet, als ein einziges Großprojekt aufgesetzt zu werden.

Die belastbarere Logik ist inkrementell: ein Einstieg, der schnell verwendbare Erkenntnisse liefert; eine klar abgrenzbare Vertiefung, die einen ersten wirkungsstarken Hebel ansetzt; und in der Sequenz daraus die schrittweise Annäherung an die integrierte Architektur. Vier Pakete haben sich in der Praxis bewährt, jedes für sich umsetzbar, in der Verbindung tragend für die strategische Gesamtsicht.

**Paket 1 – Quantitative Diagnose: Was kostet uns das heute?** Übersetzung der Modellrechnung aus Kapitel 4 auf die eigene Personalkostenstruktur, Branche und Vergleichsbenchmarks. Identifiziert die Größenordnung in Fluktuation, Absentismus, Engagement-Lücke und Gesundheitskosten, und trennt kommunikativ getriebene von anders verursachten Kostenanteilen. Ergebnis: ein verteidigbarer Investments-Anker als Argumentations-Grundlage vor CFO und Vorstand. Umsetzbar aus einer Funktionsperspektive, ohne ressortübergreifenden Konsens.

**Paket 2 – Schicht-Reife-Bewertung: Wo ist unsere größte Lücke?** Fokussierte Bewertung der Vier-Schichten-Architektur im eigenen Haus: welche Schicht ist aufgebaut und bewirtschaftet, welche existiert ohne Bewirtschaftung, welche fehlt. In der Praxis ist die Messungs-Schicht (Engagement, Pulse, Analytik) bei vielen Organisationen die schwächste, gleichzeitig die am schnellsten verbesserbare. Eine Mess-Systematik einzuführen oder konsistent zu nutzen, liefert in kurzer Zeit die Daten, mit denen die anderen Schichten priorisiert adressiert werden. Weitere typische Einstiegs-Hebel: Community-Schicht aktivieren, wenn die Plattform existiert aber leer bewirtschaftet ist; Wissens-Schicht ordnen, wenn der Flickenteppich erkennbar ist.

**Paket 3 – Frontline-Manager-Befähigung: Wo greift der höchste Hebel?** Die direkte Manager-Mitarbeiter-Kommunikationslinie ist der stärkste einzelne Hebel für Engagement: sie erklärt nach der Forschung rund 70 Prozent der Engagement-Varianz und übersteigt jeden anderen Faktor. Ein methodisch fundiertes Befähigungs-Programm für die mittlere Führungsebene, mit definierten Mess-Kriterien und Pilotcharakter in einer Geschäftseinheit, ist ein klar abgrenzbares Vorhaben mit hoher und nachweisbarer Wirkung. Ergebnis: ein replizierbares Format, das in Folge-Quartalen über weitere Geschäftseinheiten skaliert wird.

**Paket 4 – Integrierte Architektur: Vom Hebel zur Strategie.** Wenn die ersten drei Pakete vorliegen (eigene Kostenbilanz, priorisierter Schicht-Befund, Wirkungs-Nachweis aus dem Manager-Piloten), lässt sich die integrierte Architektur entwerfen: ein Zielbild über alle vier Schichten, mit Operating Model, Stakeholder-Konstellation, Roadmap über 18 bis 24 Monate und unternehmensspezifisch hergeleitetem Investment-Case. Dieses Paket setzt nicht am Anfang an, sondern am Ende der Vorarbeit, und ist genau deshalb vor CFO und Aufsichtsrat verteidigbar.

Diese Reihenfolge ist kein methodisches Dogma. Sie ist ein Realismus-Anker für Organisationen, in denen die Kommunikationsarchitektur heute nicht auf Vorstandsebene als eigene Größe geführt wird. Wer mit Paket 1 oder 2 beginnt, schafft die Argumentations-Grundlage für die folgenden Schritte, mit definierten Outputs, klaren Zeithorizonten und ohne den Anspruch, das gesamte Vorhaben in einem Anlauf durchzuziehen.

## 6.8 Abschluss

Die zentrale strategische Linie aller sechs Kapitel lässt sich in einem Satz zusammenfassen: Kommunikation wird in jeder Interaktion einer Führungskraft erschaffen oder beschädigt. Strategische interne Kommunikation positioniert sich nicht als Botschafts-Kanal, sondern als Kultur-Architektur. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der operativen Exzellenz dieser Architektur, nicht in der Sophistikation einzelner Kampagnen.

Die Forschung der letzten zwei Jahrzehnte spricht deutlich für diese Aussage. Die wirtschaftliche Größenordnung ist quantifiziert. Die operativen Bausteine sind beschrieben. Die Roadmap ist sequenziell und überschaubar. Was offen bleibt, ist die Entscheidung der Verantwortlichen, sie zu vollziehen, und die Bereitschaft, dafür den Zeithorizont von 18 bis 24 Monaten zu akzeptieren, in dem die ersten messbaren Wirkungen sichtbar werden.

Wer diese Entscheidung trifft, baut nicht ein Programm. Er baut eine organisationale Fähigkeit, die über Jahre hinweg messbar auf Profitabilität, Bindung, Innovation und strategische Umsetzungsgeschwindigkeit wirkt, und die in der gegenwärtigen Verfassung der meisten Unternehmen einen substantiellen, im Markt noch unterschätzten Wettbewerbsvorteil darstellt.

---

↩ **35** Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2. Auflage. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. Aktuellere Übersichten zur Wirkung transformationaler vs. transaktionaler Führung auf digitale Erschöpfung: u. a. *Journal of Occupational Health Psychology* 2022–2024.

↩ **36** Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. New York: HarperBusiness. Microsoft Corporation (2024). *Supercharging our internal communications at Microsoft with Viva Engage*. Microsoft Inside Track Blog.

↩ **37** Microsoft Corporation (2024). *Transforming Employee Engagement with Microsoft Viva Engage*. Microsoft Inside Track Blog. Ergänzend: Morgan, J. (2024). "How Satya Nadella Used Open Communication to Transform Microsoft." Medium.

# Anhang A – Methodischer Hinweis und Status der Quellen

Dieses Whitepaper ist ein Synthese-Dokument. Die Argumentation stützt sich auf einen breiten Querschnitt der Forschungsliteratur zu Unternehmenskultur, interner Kommunikation, Engagement, Performance und digitalem Workplace. Sie verbindet peer-reviewed Grundlagenforschung, periodisch publizierte Großstudien und ausgewählte Beratungsberichte. Drei Hinweise zur Einordnung der Quellenbasis sind wichtig:

## Robust und etabliert

**Robust und etabliert** sind die zentralen theoretischen Modelle und Längsschnittstudien, auf denen die Argumentation primär ruht: Edgar Schein (Drei-Ebenen-Modell, Leadership-Mechanismen), Chris Argyris und Donald Schön (espoused vs. enacted theory), Geert Hofstede (Organisationsdimensionen), Cameron und Quinn (Competing Values Framework), Deal und Kennedy (Rituale), Denison (Organizational Culture Survey), Amy Edmondson (psychologische Sicherheit), Heskett et al. (Service-Profit-Chain), Kotter und Heskett (Längsschnitt-Performance), Bill Quirke (interne Kommunikation), Stephen Denning (Storytelling), Grunig (Two-way Symmetric), Morrison (Employee Voice), Leonardi und Treem (Enterprise Social Media). Diese Quellen sind in der Beratungs- und Forschungspraxis langjährig etabliert; ihre Modelle bilden die theoretische Achse der hier vorgelegten Synthese.

## Standard, aber mit verifizierungsbedürftigen Detailwerten

**Standard, aber mit verifizierungsbedürftigen Detailwerten** sind die periodisch publizierten Großstudien, deren Effektgrößen je nach Erhebungsjahr leicht variieren: Gallup State of the Global Workplace, Gallup Q12-Meta-Analyse, Gallup Engagement Index Deutschland, Edelman Trust Barometer (verschiedene Jahrgänge), Microsoft Work Trend Index 2024/2025, Microsoft Total Economic Impact Studies (Forrester), Towers Watson / WTW Communication ROI mit longitudinalen Replikationen, Forrester Digital Workplace Studies, Nielsen Norman Group Intranet Reports, McKinsey State of AI, Gartner Digital Workplace Reports, SHRM Turnover Benchmarks, sowie die deutschen Spezialstudien BKK- und DAK-Gesundheitsreport, IAB-Veröffentlichungen, Bitkom- und Initiative-D21-Erhebungen. Konkrete Einzelwerte aus diesen laufenden Studienreihen sollten vor externer Verwendung (Sales-Decks, Vorträge, Veröffentlichungen) aus der jeweils aktuellen Originalpublikation übernommen werden.

## Modellrechnungen

**Modellrechnungen** in diesem Whitepaper sind als solche gekennzeichnet. Die zentrale Rechnung in Kapitel 4 illustriert für eine DAX-Tochter mit 10.000 Mitarbeitenden und rund 1,2 Milliarden Euro Personalkosten Kosten der Untätigkeit in einer Größenordnung von 55 bis 85 Millionen Euro pro Jahr (4,5–7,0 Prozent der Personalkosten) und einen inkrementellen Investitionsfall (ohne Plattform-Lizenzen, die als Must-have des Digital Workplace ohnehin laufen) von 8,5 bis 13,5 Millionen Euro (0,7–1,1 Prozent). Die Einzelannahmen sind in der dargestellten Forschung belegt; die Aggregation für ein konkretes Unternehmen ist illustrativ und muss in der Anwendung an Branche, Vergütungsstruktur und organisatorische Ausgangslage angepasst werden. Der nicht modellierte Wissensverlust bei Fluktuation tritt in wissensintensiven Funktionen zusätzlich hinzu.

## Stand der Effektgrößen-Verwendung

Wo die Forschung Punkt-Effektgrößen mit unsicherer Belegkette ausweist, wurden diese in diesem Whitepaper bewusst zu Größenordnungs-Aussagen oder Bandbreiten verdichtet. Die argumentative Stoßrichtung jedes Kapitels trägt mit dieser Verdichtung; die Präzisionsstufe ist konservativ gewählt. Wo Punkt-Effektgrößen genannt sind (Gallup-Q12-Quartilsvergleich, Sull/Sull/Yoder zur Strategie-Kenntnis, Kotter/Heskett-Längsschnitt, Towers-Watson-Kapitalmarkt-Spätindikator), sind sie aus der jeweils aktuellen Originalpublikation übernommen und mit der zugrundeliegenden Methodik in den Fußnoten dokumentiert.

## Nicht enthalten

**Nicht enthalten sind:** spekulative Größenordnungen ohne dokumentierte Forschung, ungeprüfte ROI-Multiplikatoren mit unklarer Attribution zwischen interner und externer Wirkung sowie Werte aus externer Kommunikation und Investor-Relations-Forschung, die hier konsequent von der Wirkachse interner Kommunikation und gelebter Kultur getrennt sind.

Vor jeder externen Verwendung, insbesondere im Kontext von Sales, Vorträgen, Vorstandspräsentationen oder Publikationen, empfiehlt sich die kritische Prüfung der spezifischen Studienreferenzen gegen die jeweils aktuellen Originalpublikationen.

## A.6 Aktuelle Replikationen der Kultur-Performance-Verbindung

Die in Kapitel 4 referenzierten Längsschnitt-Befunde von Kotter und Heskett (1980–1990) sind in den vergangenen zwei Jahrzehnten mehrfach methodisch unabhängig repliziert worden. Vier Studien stehen exemplarisch:

**Edmans (2011, *Journal of Financial Economics*).** Längsschnitt 1984 bis heute über den Great-Place-to-Work-Index ("100 Best Companies to Work For"): risikobereinigte Aktien-Outperformance der Top-Kultur-Unternehmen von 2 bis 3 Prozent jährlich, stabil über mehrere Marktzyklen.

**MIT Sloan / CultureX** (Sull, Sull, Chamberlain, 2019; Sull et al., 2022). 1,4 Millionen Glassdoor-Reviews aus 500 großen US-Unternehmen: Kulturfaktoren prädizieren freiwillige Fluktuation rund zehnmal stärker als Vergütung. Die Folgestudie *"Toxic Culture Is Driving the Great Resignation"* (MIT Sloan Management Review 2022) verlängert den Befund in die Post-Covid-Arbeitswelt.

**McKinsey Organizational Health Index (OHI)** (seit 2003, laufende Updates). Über 2.500 Organisationen weltweit: Top-Quartil-OHI-Unternehmen erzielen über Zeit etwa dreifach höhere Total Returns to Shareholders gegenüber dem unteren Quartil.

**Gallup Q12 Meta-Analyse, 11. Edition (2024).** 82.248 Business Units, 1,8 Millionen Mitarbeitende, Replikation der operativen Übersetzungskette Engagement → Bindung → Profitabilität in der elften aufeinanderfolgenden Edition seit 1997.

Die Befunde sind methodisch heterogen (Asset-Pricing, Text-Mining, Survey-Composite, Cross-Sectional-Meta-Analyse) und konvergieren dennoch im selben qualitativen Muster: Organisationen mit überdurchschnittlicher Kultur- und Kommunikationsqualität performen über mittelfristige Zeithorizonte messbar besser. Die Kotter/Heskett-Befunde sind damit nicht historisch begrenzt, sondern Teil eines dauerhaft replizierten empirischen Musters.

# Anhang B – Literaturverzeichnis


Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bitkom e.V. – laufende Erhebungen und Branchenberichte zur Adoption und Wirkung von Künstlicher Intelligenz in deutschen Unternehmen. https://www.bitkom.org

BKK Dachverband (2023). *Psychische Belastung und Erkrankung am Arbeitsplatz — BKK Gesundheitsreport*. Berlin: BKK Dachverband.

Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2009). The Enduring Allure of Charisma: How Barack Obama Won the Historic 2008 Election. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 483–492. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003

Boston Consulting Group (2024/2025). Veröffentlichungen zu Generativer KI in Unternehmenskommunikation, Fehlerquoten und Governance. BCG.

Bundesagentur für Arbeit / Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) – laufende Veröffentlichungen zu Fluktuation, Wiederbeschaffungskosten und Personalentwicklung in Deutschland. Nürnberg: IAB.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Center for American Progress (2012). *The Cost of Replacing Employees*. Washington, DC: CAP Economic Policy Institute.

Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., & Singla, A. (2024). The State of AI in Early 2024. *McKinsey Global Survey*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

D'Aprix, R. (2017). *The Credible Company: Communicating with Today's Skeptical Workforce*. San Francisco: Jossey-Bass.

DAK-Gesundheit (2023). *Gesundheitsreport 2023: Psychische Gesundheit und Fehlzeiten*. Hamburg: DAK-Gesundheit.

Davenport, T. H., & Bean, R. (laufend, 2024/2025). KI-bezogene Beiträge im *MIT Sloan Management Review* zu Wirkung von KI auf Arbeitsmuster, Authentizität und Führungskommunikation. Cambridge, MA: MIT Sloan Management Review.

Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality*. Harvard Business School Working Paper No. 24-013. Gemeinsame Studie HBS, Wharton, MIT Sloan, Warwick und Boston Consulting Group.

Frontiers Editorial Office (2025). Forschungsbeiträge zu Human Perception of AI-Generated Content. *Frontiers in Artificial Intelligence*.

Wharton AI & Analytics Initiative (2025). *Generative AI Fast-Tracks into the Enterprise — Year Three Full Report*. Philadelphia, PA: Wharton School, University of Pennsylvania.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge, MA: Perseus.

Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass. (Mit Längsschnittforschung Denison Consulting, 1987–2012.)

Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Edelman (2023). *2023 Edelman Trust Barometer Report*. New York: Edelman Global Public Affairs.

Edelman (2025). *2025 Edelman Trust Barometer: Artificial Intelligence Edition*. New York: Edelman LLC. https://www.edelman.com/research/2025-trust-barometer-ai

Edelman Trust Barometer 2020–2025. Längsschnitt-Daten zur Vertrauenswirkung von Führungskommunikation, Live-Formaten und KI-Kennzeichnung.

Edmans, A. (2011). Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640. Längsschnitt 1984 fortgeführt, mehrere Replikations-Updates bis 2020+.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

FitzPatrick, L. (2016). *Internal Communications: A Manual for Practitioners* (PR in Practice Series). London: Kogan Page.

Forrester Research (2022). *The State of Digital Employee Experience*. Cambridge, MA: Forrester Consulting.

Gallup, Inc. (2015). *State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders*. Washington, DC: Gallup Press.

Gallup, Inc. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*. Washington, DC: Gallup Press.

Gallup, Inc. (2024). *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes* (11th ed.). Washington, DC: Gallup Press. Aggregiert 82.248 Business und Work Units in 347 Organisationen mit 1,8 Mio. Mitarbeitenden.

Gallup GmbH (2024). *Engagement Index Deutschland 2024*. Berlin: Gallup GmbH.

Gartner (2025). *Digital Workplace Summit 2025 — Conference Key Take-aways*. Grapevine, TX und London: Gartner, Inc.

Gartner (2024/2025). Forschungs- und Veröffentlichungsstand zu Hybrid Work Leadership und distribuierter Manager-Kommunikation, u. a. *Future of Work Reinvented* Research-Notes und Digital Workplace Summit Materialien. Stamford, CT: Gartner, Inc.

Groysberg, B., & Conger, J. A. (2012). Leadership and Storytelling. *Harvard Business Review* / *Strategy + Business*, 66 (Spring).

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984/2000). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2003). *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. New York: Free Press.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 118–129. (Updated Classic.)

Heskett, J. L., & Schlesinger, L. A. (2014). The Service-Profit Chain: A Tool for Solving the Trade-Off Puzzle. *Business Horizons*, 57(1), 85–94.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.

Initiative D21 (2024). *D21-Digital-Index: Jährliches Lagebild zur digitalen Gesellschaft in Deutschland*. Berlin: Initiative D21 e.V. https://www.initiatived21.de

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga, 2010). *iga.Fakten 6: Präsentismus — Wenn Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen*. Berlin/Dresden: BKK Dachverband, DGUV, AOK-Bundesverband, vdek.

AOK-Bundesverband / Wissenschaftliches Institut der AOK (laufend, jährlich). *Fehlzeiten-Report*. Berlin: Springer.

Booz & Company / Strategy& (2010). *Presenteeism: A Costly Problem for Employers — Why Productivity Loss from Sick-but-at-Work Employees is About Twice as Expensive as Absenteeism*.

Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG, laufend). *Krankenhausreport*. Berlin: DKG.

Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications: A Multidisciplinary Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2012). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, 36, 143–189.

Leonardi, P. M., & Treem, J. W. (2020). Behavioral Visibility and Knowledge Management on Enterprise Social Media. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 67–90.

McKinsey & Company (seit 2003, laufende Updates). *Organizational Health Index (OHI)*. Datenbasis von >2.500 Organisationen weltweit; OHI-Top-Quartil-Unternehmen erzielen über Zeit etwa dreifach höhere Total Returns to Shareholders gegenüber dem unteren Quartil. https://www.mckinsey.com

Microsoft Corporation (2019, aktualisiert 2023). *Total Economic Impact of Microsoft Teams* (Forrester Consulting im Auftrag von Microsoft). Cambridge, MA: Forrester Consulting.

Microsoft Corporation (2024). *Work Trend Index 2024: AI at Work is Here*. Microsoft Research.

Microsoft Corporation (2024). *Supercharging our Internal Communications at Microsoft with Viva Engage*. Microsoft Inside Track Blog.

Microsoft Corporation (2024). *Transforming Employee Engagement with Microsoft Viva Engage*. Microsoft Inside Track Blog.

Microsoft Corporation (2025). *Work Trend Index 2025: The Infinite Workday*. Microsoft Research.

Morgan, J. (2024). How Satya Nadella Used Open Communication to Transform Microsoft. Medium.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328

Nadella, S. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. New York: HarperBusiness.

Nielsen Norman Group (2022). *Intranet Design Annual Report*. Fremont, CA: Nielsen Norman Group.

Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action* (2nd ed.). Aldershot, UK: Gower.

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

SHRM – Society for Human Resource Management (2022). *2022 Benchmark Study: Turnover and Recruitment*. Alexandria, VA: SHRM Research.

Sull, D., Sull, C., & Yoder, J. (2018). No One Knows Your Strategy — Not Even Your Top Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 59(3) (Februar 2018).

Sull, D., Sull, C., & Chamberlain, A. (2019). Measuring Culture in Leading Companies: Introducing the CultureX Index. *MIT Sloan Management Review*. Auswertung von 1,4 Mio. Glassdoor-Reviews aus 500 großen US-Unternehmen.

Sull, D., Sull, C., Cipolli, W., & Brighenti, C. (2022). Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2) (Januar 2022). Verlängert die CultureX-Befunde in die Post-Covid-Arbeitswelt.

Towers Watson / WTW (2012, longitudinale Replikationen bis 2020). *Communication ROI Study*. Arlington, VA: Towers Watson & Co.

Trendence (2016–2020). *Trendence German Employer Attractiveness Index*. Berlin: Trendence Institut.

Workhuman (2019, 2022). *The Human Workplace Index* sowie *State of Recognition Report*. Framingham, MA: Workhuman & O.C. Tanner.

Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). *Communication Performance Management: Konzeption, Messung und Wirkung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Regulatorische und investigative Primärdokumente** (für die in Kapitel 4 referenzierten Fallbeispiele): Untersuchungs- und Anhörungsberichte des US Senate Banking Committee und des US House Committee on Financial Services zu Wells Fargo (2016–2020); Berichte des US House Committee on Transportation and Infrastructure zum Boeing-737-MAX-Programm (2020); Schlussbericht des Untersuchungsausschusses des Deutschen Bundestages zur VW-Dieselthematik (2017) sowie regulatorische Vergleichsdokumente der US-EPA und des US Department of Justice.