

# Strategie-Entwicklung für die digitale interne Kommunikation im Hinblick auf KI-Kommunikationsmittel

Lucia Wuersch und Alain Neher

---

## Einführung

Gemäss Forschungsergebnissen haben Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in den letzten Jahrzehnten Organisationen grundlegend verändert (Vial, 2019). Digitale Technologien wirken sich demnach auch auf die strategische Kommunikation aus, inklusive auf Werbung und Public Relations (Moriarty et al., 2019). Erfolgreiche Organisationen stimmen ihre externen Kommunikationsstrategien mit ihrem Auftrag und ihren Zielen ab (Mahoney, 2023). Obwohl die interne Kommunikation (IK) als wichtige Managementfunktion (Ruck, 2016; Welch & Jackson, 2007) in den letzten Jahren an Bedeutung gewann, ist sie innerhalb der Public Relations immer noch ein wenig beachtetes Forschungsgebiet (Ruck & Men, 2021). Neue Technologien haben einen erheblichen Einfluss auf Organisationsprozesse (Noe, 2023). Zudem beschleunigte die COVID-19-Pandemie den Übergang von der IK zur digitalen internen Kommunikation (DIK) (Wuersch et al., 2023) und erlaubte es Mitarbeitenden, in zunehmend digitaler Umgebung zu arbeiten (Andersson et al., 2023; Peter et al., 2023; 2024).

Die digitale Transformation (DT) entwickelt sich rasant und wirkt sich auf die strategische Kommunikation aus (Verčič et al., 2024). Die DT erfordert zudem DIK-Strategien, welche den Erwartungen des digitalen Arbeitsplatzes gerecht werden. Während die Literatur einen Einblick in externe Kommunikationsstrategien gibt (z. B. Mahoney, 2023), wird DIK grundsätzlich noch zu wenig diskutiert (Riemke-Gurzki, 2017). Es besteht grosser Bedarf an neuen Theorien zum digitalen Innovationsmanagement (Nambisan et al., 2017). Zwar zeigt eine systematische Literaturrecherche wachsendes Interesse an der DIK auf (Verčič et al., 2024), doch es gibt erst wenige Modelle, welche Organisationen anleiten, wie sie den Digitalisierungsprozess erfolgreich meistern können (Peter et al., 2020).

Dieses Kapitel baut auf Wuersch et al. (2023) auf und verwendet für die DIK-Strategieentwicklung einen zweidimensionalen Ansatz, welcher die *technisch-soziale* mit der *planbar-organischen* Dimension zusammenführt. Die DIK-Strategie, wie sie in diesem Kapitel konzeptualisiert wird, verwendet digitale Technologien inklusive künstlicher Intelligenz (KI). Organisationen können diesen Strategie-Ansatz verwenden, um bei ihren Mitarbeiter:innen das Verständnis für DT-Prozesse zu erleichtern, intern vertrauensbasierte Beziehungen aufzubauen (Welch, 2006) und damit das Engagement der Mitarbeiter:innen zu fördern.

In Anlehnung an Reese (2022) und dessen konzeptionellen Forschungsmethodenansatz folgt nun ein Überblick über die Forschung zu DT und DIK und eine Diskussion zur DIK-Strategie einschliesslich KI. Das Kapitel schliesst mit Gedanken zu Limitierungen der Studie sowie Vorschlägen für künftige Forschungsprojekte.

## Theoretischer Hintergrund

### Digitale interne Kommunikation als Beitrag zum Unternehmenserfolg

Aus der Literatur geht hervor, dass die IK als strategische Managementfunktion wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt (z. B. Rajhans, 2012; Verghese, 2017). IK umfasst formelle Kommunikationskanäle (z. B. E-Mails) sowie informelle Kommunikationsmethoden (z. B. Flurgespräche) (Welch & Jackson, 2007). Nicht alle IK-Aktivitäten sind strategisch; die strategische DIK ist jedoch in jedem Fall auf die Organisationsziele ausgerichtet.

Die IK umfasst mehr als nur die Weitergabe von Informationen; sie schliesst auch soziale Bedürfnisse ein und beeinflusst die Zufriedenheit, Motivation, das Engagement und die Produktivität der Mitarbeitenden (Rogala & Bialowas, 2016). Die IK trägt zudem dazu bei, die Mitarbeiter:innen auf eine gemeinsame Aufgabe zu einen, unterstützt die Anpassung an Herausforderungen und fördert ein gesundes Arbeitsklima. Jüngste Studien betonen die Rolle der IK bei der kollaborativen Sinnfindung, der Verbesserung der Organisationskultur (Verčič et al., 2024) und der Verhinderung von Diskriminierung (Lee et al., 2021). Darüber hinaus fördert die IK das Gefühl der Zugehörigkeit, ermutigt die Mitarbeitenden, ihre Meinung zu äussern, und fördert die berufliche Weiterentwicklung (Wasiela-Jaroszewicz, 2008). Als wichtige Managementfunktion stärkt die IK die Loyalität und die Leistung der Mitarbeitenden (Verghese, 2017) und spielt eine strategische Rolle für den Unternehmenserfolg (Ruck & Men, 2021).

Bei der strategischen Kommunikationsperspektive geht es darum, Herausforderungen mit den Unternehmenszielen in Einklang zu bringen (Mahoney, 2023). Strategische IK kann als das Management von Interaktionen definiert werden, welche innerhalb einer Organisation über mehrere IK-Dimensionen stattfinden (Welch & Jackson, 2007). IK-Dimensionen umfassen wiederum die intrapersonelle Ebene des «Selbst», die interpersonelle Ebene von zwei oder mehr Personen und die Organisationsebene (Wuersch, 2020).

Die digitale strategische Kommunikation bezieht sich auf ein Management mit engen Beziehungen zwischen Führungskräften und Kommunikationsfachleuten im digitalen Kontext (Murphy, 2011). Andersson et al. (2023) verstehen die DIK als Kommunikation zwischen internen Stakeholdern in Organisationen via digitale Medien. So wird die DIK für das Erreichen strategischer Prioritäten wie beispielsweise eines Wettbewerbsvorteils entscheidend.

In modernen Organisationen ist digitales Vertrauen ein weiteres wesentliches Element von DIK und kann am Vertrauen der internen Stakeholder – Führungskräfte und Mitarbeitende – in den Datenschutz ihrer Organisation gemessen werden (Pietrzak & Takala, 2021). Vertrauen ist der Grundstein jeder Beziehung und konsequenterweise auch des Organisationserfolgs (Shockley-Zalabak, 2014; Vokić et al., 2020). Eine gesunde Vertrauensbasis in einer Organisation wirkt sich direkt auf die Leistungsergebnisse von Führungskräften und Mitarbeitenden aus (Shockley-Zalabak & Morreale, 2011).

#### Digitale interne Kommunikation im sozio-technischen System

Die DIK kann auf verschiedene Weise konzeptualisiert werden. Von einem funktionalen Standpunkt aus betrachtet richtet sich der Fokus auf die technischen Organisationselemente wie Kommunikationskanäle und -strukturen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich ein mehr sinn-zentrierter Ansatz auf die sozialen Kommunikationselemente wie Beziehungen und die Organisationskultur (Neher et al., 2023; Shockley-Zalabak, 2014). Organisationen, welche als sozio-technische Systeme betrachtet werden, bestehen aus vier miteinander verknüpften Komponenten (Rogala & Bialowas, 2016): einer «Struktur» und «Technologie» (technische Elemente) sowie «Menschen» und ihren «Aufgaben» (soziale Elemente). So braucht es beispielsweise bei der Einführung digitaler Kommunikationsmittel Mitarbeiterschulungen, damit die Mitarbeiter:innen ihre Ziele weiterhin erreichen können. Die Kombination von technisch-prozeduralen und soziokulturellen DIK-Elementen verdeutlicht die Wechselwirkung zwischen den Elementen. Gemäss der Systemtheorie (z. B. Appelbaum, 1997) verbindet dieses sozio-technische Zusammenspiel auch technologischen Fortschritt mit sozialen Aspekten und verschafft Organisationen Wettbewerbsvorteile. Zudem fördern digitale Kommunikationsmittel wie interne soziale Medien und Online-Konferenzen das lebenslange Lernen (Men & Bowen, 2016).

Im wissenschaftlichen Bereich beziehen sich Kommunikationsprozesse häufig auf den Sender-Empfänger-Ansatz (Shannon, 1948). Kürzlich wurde jedoch eine mehrdimensionale

Perspektive eingeführt, welche DIK als sozio-technisches Zusammenspiel konzeptionalisiert. Es verbindet technische Elemente wie digitale Plattformen mit sozialen Aspekten wie dem zwischenmenschlichen Austausch (Wuersch et al., 2023). Diese Perspektive definiert DIK als umfassende soziale Konstruktionen mit dem Menschen im Fokus, basierend auf einem mehrstufigen sozio-technischen Rahmenwerk für den digitalen Arbeitsplatz.

Aktuelle Diskussionen in den Bereichen IK, digitaler strategischer Kommunikation und DIK ziehen Alternativen zum sozio-materiellen Dualismus in Erwägung (z. B. Andersson et al., 2023). So schlägt Verčič (2020) vor, dass die IK die Effizienz von Organisationen verbessern kann, indem sie den Informationsfluss und die Emotionen der Führungskräfte und Mitarbeiter:innen steuert und gemeinsame Erkenntnisse ermöglicht. Badham et al. (2022) proklamieren eine «digitale Medien-Arena» als Rahmenwerk, um den sozio-materiellen Dualismus zu überwinden.

Insgesamt zeigt die Literatur auf, dass die DT weit über mobile Geräte hinausgeht und zunehmend Technologie mit sozialen Elementen wie der digitalen Führung und Zusammenarbeit verbindet (Kraft et al., 2022; Wuersch et al., 2023). In dem Masse, wie Organisationen sozialer und digitaler werden, wird die DT interaktiver und menschlicher (Ewing et al., 2019). Auf diese Weise kann der digitale Dialog die strategische Kommunikation ermöglichen (Kent, 2022). Darüber hinaus unterstützt das sozio-technische Zusammenspiel der DIK-Elemente Lernprozesse (Wuersch et al., 2023). Zum Beispiel kann das Personal gestärkt werden, indem es sich via soziale Medien gegenseitig Anerkennung gibt oder zwischenmenschliche Beziehungen fördert und so die DIK-Praxis verbessert (Ewing et al., 2019).

#### Digitale interne Kommunikationsebenen

Aktuelle IK-Konzepte verwenden Kommunikationsebenen als Grundlage für die DIK (z. B. McQuail, 2010). Kalla (2005) definiert IK als die gesamte formelle und informelle IK auf allen Organisationsebenen. Gewisse Forschende veranschaulichen die Organisationskommunikation mit einer Pyramide, welche die intrapersonelle, interpersonelle, gruppenbezogene und institutionelle Kommunikation umfasst (z. B. Rogala & Bialowas, 2016). Andere wiederum schlagen eine IK-Matrix mit verschiedenen internen Stakeholder-Gruppen vor, wie beispielsweise Mitarbeiter:innen, Vorgesetzte, Teamkolleg:innen und strategisches Management (Welch & Jackson, 2007).

In jüngster Zeit entstanden neue DIK-Konzepte, welche die IK und die Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen anhand von Kommunikationsmitteln und Plattformen (Verčič et al., 2024) oder mit «Medien-Arenen» (Badham et al., 2022) ermöglichen. Ein weiterer neuer Ansatz besteht im soziotechnischen Zusammenspiel von Organisationselementen, was eine multidimensionale Sicht auf die DIK ermöglicht (Wuersch et al., 2023). Diese letzte Perspektive fördert ein gemeinsames Verständnis von DIK auf der intrapersonellen, interpersonellen und auf der Organisationsebene.

Auf der intrapersonellen Ebene beschreibt DIK die Kommunikation als biologische und mentale Prozesse, um Informationen zu formulieren und Identität zu bilden (Ruesch & Bateson, 1987). Die Identitätsbildung umfasst ein komplexes System von sozial konstruierten Überzeugungen (Lindgren et al., 2017). IK wirkt sich auf das Denken, die Gefühle, Einstellungen, Absichten, Werte und Motivationen von Führungskräften und Mitarbeiter:innen aus (Maier et al., 2012) und beeinflusst deren Selbstwert. Eine positive Selbsteinschätzung kann am Anfang einer unterstützenden Kommunikation stehen (Adler et al., 2013) und sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirken (Welch, 2011). Digitale Kommunikationsmittel können Individuen helfen, ein positives Selbstbild zu entwickeln und so den Austausch am Arbeitsplatz zu verbessern.

Auf der interpersonellen Ebene beinhaltet die DIK die Beziehung zwischen mindestens zwei Personen (Rogala & Bialowas, 2016). Solch zwischenmenschliche Beziehungen sind entscheidend für die Dynamik zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen (Gray & Laidlaw, 2004). Eine starke Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung erhöht die Arbeitszufriedenheit, die Leistung der Mitarbeiter:innen und deren Beförderungspotenzial (Kramer & Dailey, 2019; Neher & Maley, 2020). Eine wirksame Führungskommunikation schafft Vertrauen und Offenheit und hat positive Auswirkungen auf das Mitarbeiter-Engagement, was sich wiederum positiv auf die Organisationsergebnisse auswirkt (Bambacas & Patrickson, 2008). Bezüglich DIK sollten Führungskräfte neue Technologien ausprobieren und innovative Ansätze verwenden (Dery et al., 2017), da digitale Möglichkeiten die Zusammenarbeit verbessern und zum Erfolg einer Organisation beitragen können (Welch, 2011).

Auf der Organisationsebene fördert die DIK die Kultur, indem sie gemeinsame Überzeugungen und Werte schafft. Dies ist von zentraler Bedeutung, da die Unternehmenskultur mit gemeinsamen Überzeugungen und Werten das Verhalten der Mitarbeiter:innen leitet (Al Saifi, 2015; Neher et al., 2018;

2022) und so die Leistung des Personals beeinflusst (Neher & Maley, 2020). Die Kulturbildung ist für moderne Organisationen daher von entscheidender Bedeutung, um Leistungsverbesserungen zu erreichen (Singh, 2013), wobei eine effektive DIK bei der Förderung einer positiven Kultur eine Schlüsselrolle spielt.

### **DIK-Strategie und die Verwendung eines zweidimensionalen Ansatzes**

#### Hintergrund

Unsere Studie basiert auf Wuersch et al. (2023) und erweitert die Diskussion zur DIK, indem sie diese mehrdimensionale Sichtweise anhand eines Strategieansatzes betrachtet. Aufbauend auf der bestehenden DIK-Literatur schlagen wir einen strategischen DIK-Ansatz vor. Maier et al. (2012) gehen davon aus, dass eine Strategie unter Einbezug von IKTs das Wissen, die Emotionen, die Motivation und das Lernen der Mitarbeiter:innen fördert. Wir sind der Ansicht, dass Organisationen der Industrie 4.0 digitale Kompetenzen und Technologien für eine erfolgreiche DT benötigen. Bughin (2017) stellte jedoch fest, dass nur wenige Unternehmen die DT effektiv mit ihren Strategien abstimmen. Unsere Forschung nutzt die jüngste Literatur zur strategischen Kommunikation (Badham et al., 2022; Falkheimer & Heide, 2022) und integriert DT (Chanias et al., 2019; Neher et al., 2023), um einen vielseitigen DIK-Strategie-Ansatz zu entwickeln. Geschäftsleitungen können diesen DIK-Strategie-Ansatz an ihre Bedürfnisse und Gegebenheiten anpassen.

In den letzten Jahren entwickelte sich die IK durch die DT zur DIK. Digitale strategische Kommunikation versteht sich als die bewusste Nutzung digitaler Technologien und Ressourcen, um Kommunikationsziele zu erreichen (Badham et al., 2022). Dabei sind technische Elemente (z. B. digitale Kommunikationskanäle) und soziale Elemente (z. B. digitale Führung, Kultur, Mitarbeiterschulung, Zusammenarbeit und Kompetenzen) eng miteinander verknüpft (Wuersch et al., 2023). Wir plädieren dafür, digitale Richtlinien und KI zu den technischen DIK-Elementen hinzuzufügen. Insgesamt fördert das Zusammenspiel von sozialen und technischen Faktoren das Vertrauen und verbessert das Lernen (Wuersch et al., 2023).

Die DT geht über mobile Geräte hinaus und integriert Technologien mit sozialen Elementen. Strategische Kommunikation beinhaltet eine klare, zielgerichtete Planung, um positive Ergebnisse zu erzielen (Mahoney, 2023). Geplante DIK-Elemente umfassen technische Komponenten wie digitale Kanäle und Richtlinien sowie soziale Komponenten wie Mitarbeiterführung und -schulung.

Digitale Innovation bringt neue Organisationsformen mit sich, weshalb DT einen institutionellen Wandel darstellt (Hinings et al., 2018). Die DIK zielt darauf ab, Mitarbeiter:innen auf Veränderungen in der IK vorzubereiten (Rogala & Bialowas, 2016), wobei sich einige Elemente durch zwischenmenschliche Beziehungen und Interaktionen organisch entwickeln. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen benötigen ein gemeinsames Verständnis von DT, damit Lernprozesse in Gang gesetzt werden können (Senge, 2006). Die Herausforderungen der DT haben ihren Ursprung oft eher in der menschlichen Natur als in der Technologie. Beispielsweise können digitale Kommunikationsmittel eine «immer an»-Haltung fördern, die zu «Techno-Stress» führt (Heide & Simonsson, 2018). Widerstand gegen die DT am Arbeitsplatz kann eine effektive DIK behindern, insbesondere, wenn es viele technische Fehler gibt und die digitalen Plattformen zu kompliziert sind (Herrero et al., 2020).

KI ist eine neue DIK-Komponente, welche in die von uns vorgeschlagene DIK-Strategie integriert werden sollte. KI basiert auf technischer Software, welche sich laufend organisch anpasst (Mohammed et al., 2022). Das Tempo der Übernahme von KI in der DIK ist ungewiss, da sich einige Faktoren wie die Unternehmenskultur und -struktur nur langsam entwickeln (Madsen, 2021). Um solch grundlegende Faktoren an das Potenzial der digitalen Plattformen anzupassen, braucht es einen offenen Dialog zwischen allen Beteiligten (Pekkala, 2020).

Mit unserem *technisch-sozialen* und *planbar-organischen* Ansatz schlagen wir eine zweidimensionale DIK-Strategie vor. Dabei steht Vertrauensbildung und Lernen im Zentrum. Im Folgenden erörtern wir die Elemente eines solchen zweidimensionalen strategischen DIK-Ansatzes.

#### Digitale Kanäle und Plattformen

DT beinhaltet die Überarbeitung interner Prozesse, um neue Technologien vollständig zu nutzen (Fenech et al., 2019). Auf der intrapersonellen Ebene verbessern personalisierte Schnittstellen und digitale Arbeitsplätze das individuelle Lernen, indem Organisationen Online-Kurse anbieten, die auf spezifische Lernbedürfnisse der Mitarbeiter:innen zugeschnitten sind (Singh & Hess, 2017). Die DT geht weit über mobile Gadgets hinaus und verbindet Technologie mit sozialen Elementen wie digitaler Führung und Zusammenarbeit. Indem Organisationen eine sozialere und digitalere Haltung einnehmen, machen sie die DT interaktiver und menschlicher (Ewing et al., 2019). Dieser Wandel fördert die strategische Kommunikation (Kent, 2022). Soziale Medien bergen ein erhebliches Potenzial für die DIK in Bezug auf

Lernen und Beziehungsbildung, welches jedoch bei Weitem noch nicht vollständig ausgeschöpft ist (Andersson et al., 2023). Hindernisse wie Techno-Stress (Atanasoff & Venable, 2017) müssen durch die Entwicklung digitaler Fähigkeiten angegangen werden.

Auf der zwischenmenschlichen Ebene sind Kommunikationsmittel für die Zusammenarbeit unerlässlich. Digitale Anwendungen und soziale Medien mit digitalen Funktionen zur Mitarbeiteranerkennung verbessern die Zusammenarbeit in Organisationen (Berges & Kon, 2019) und fördern den Ideenaustausch (Dery et al., 2017). Organisationen, die DIK nutzen, unterstützen eine Kultur des lebenslangen Lernens und stärken damit die Innovationskraft ihrer Teams (Zhang, 2016).

Auf der Organisationsebene verändern soziale Medien die IK in Richtung DIK und verknüpfen interne Aktivitäten mit Beziehungsbildung (Men et al., 2023). Dieser Wandel steht im Einklang mit verschiedenen DIK-Kanälen wie Intranet und internen sozialen Medien (Ewing et al., 2019). Digitale Plattformen geben den Mitarbeiter:innen eine Stimme und ermöglichen es ihnen auf diese Weise, strategische Entscheidungen zu beeinflussen (Madsen & Johansen, 2019). Für eine effektive Nutzung erfordern digitale Kanäle auf Organisationsebene eine gründliche Planung und Entwicklung. Trotz ihres technischen Charakters schaffen digitale Plattformen Möglichkeiten zur sozialen Interaktion. Dies ist am Beispiel eines Callcenters ersichtlich, in welchem Mitarbeiter:innen soziale Medien für den Ideenaustausch und die Zusammenarbeit nutzen (Dery et al., 2017).

#### Digitale Richtlinien

Die Formulierung digitaler Richtlinien ist für die verantwortungsvolle Nutzung digitaler Technologien und Inhalte in der IK und für die Vertrauensbildung unerlässlich (Mattila & Sepälä, 2016). Digitale Richtlinien bilden einen Leitfaden für die ethische Nutzung digitaler Kommunikationsmittel, um einen Online-Kommunikationsraum zu schaffen, der die Organisationziele unterstützt. Eine Richtlinie zur Nutzung der internen sozialen Medien definiert beispielsweise den Verhaltenskodex für Mitarbeiter:innen, welche sich in den sozialen Netzwerken bewegen (Mazzei & Butera, 2016). Ewing et al. (2019) betonen die Notwendigkeit klarer Richtlinien für soziale Medien, welche den Mitarbeiter:innen helfen, diese Plattformen effektiv zu nutzen. Die unklare Grenze zwischen interner und externer Kommunikation erschwert den Online-Dialog mit allen Beteiligten (Kulik et al., 2012). Mitarbeiter:innen müssen deshalb verstehen, welche internen Inhalte wie extern geteilt werden können. Die Integration von Strategien und Verhaltensrichtlinien in die Organisationskultur

erfordert eine wirksame Mitarbeiterschulung zur digitalen Kommunikation. Dabei sollen die Förderung einer offenen Kommunikation (Ewing et al., 2019) und die Interessen der Mitarbeiter:innen im Vordergrund stehen (Thelen, 2021).

Wird die grosse Bedeutung des Online-Verhaltens von Mitarbeiter:innen anerkannt, können digitale Richtlinien und Schulungsinitiativen helfen, Krisen vorzubeugen (Mazzei & Butera, 2021; Mazzei et al., 2012). Es ist wahrscheinlicher, dass Kommunikationsregeln verstanden und befolgt werden, wenn sie in die Organisationskultur eingebettet sind. DIK-Richtlinien sollten sich zudem auf die Wirksamkeit von Kommunikation und allfällige Verbote konzentrieren (Sussman, 2008). Gleichzeitig sollte jedoch auch darauf geachtet werden, dass für eine wirksame DIK eher positive als strafend formulierte Kommunikationsregeln und ein engagierter Dialog mit logischen Argumenten zu Risiken und Kosten im Versagensfall verwendet werden (Gilsdorf, 1998; Stohl, 1986; Sussman, 2008).

Als technisches Element definiert eine digitale Richtlinie die verantwortungsvolle Nutzung von Plattformen. Die digitale Richtlinie von Duke Energy verbietet beispielsweise die unbefugte Weitergabe von internen Dokumenten und vertraulichen Mitteilungen (Mazzei & Butera, 2016). Die Begrenzung der unangemessenen Nutzung digitaler Plattformen ist von entscheidender Bedeutung, da interne Informationen leicht nach aussen gelangen können. Darüber hinaus können Richtlinien für die verantwortungsvolle Nutzung digitaler Plattformen auch zu einer gesunden Work-Life-Balance beitragen (Atanasoff & Venable, 2017). Obwohl Richtlinien in der Regel statisch und planbar sind, kann die schnelle Entwicklung von KI häufigere Aktualisierungen erforderlich machen, um eine effektive DIK nicht zu behindern. Das heisst, die Richtlinien können sich in Richtung organische Dimension verschieben.

#### Digitale strategische Führung

Digitale Führung verbindet einen Führungsstil (z. B. transformational) mit Technologie (Shin et al., 2023) und integriert Führung mit digitalen Fähigkeiten, um die Leistung mithilfe digitaler Technologie zu verbessern (Brescani et al., 2021). Eine klare digitale Vision ist für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung (Musundire et al., 2020; Singh & Hess, 2017) und eine wichtige Grundlage für den Organisationserfolg. Unternehmen, welche Big Data, Cloud Computing und mobile und soziale Technologien in ihre Infrastruktur einbinden und sich dabei auf eine starke digitale Vision stützen, erzielen häufig eine höhere Rentabilität, bessere Marktbewertungen und höhere Umsätze als ihre Konkurrenz ohne solche Vision (Schwertner, 2017).

Im breiteren Umfeld der DT müssen Führungskräfte sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden eine digitale Denkweise entwickeln, um mit den durch digitale Technologien verursachten Störungen umgehen zu können (Vial, 2019). Wie Chanias et al. (2019, S. 22) anmerken, brauchen Organisationen Führungskräfte, die eher «auf der digitalen Welle reiten» als solche, die «vor dem digitalen Tsunami davonrennen». So müssen Führungskräfte im digitalen Zeitalter dabei helfen, digitale Innovation und Veränderung effektiv zu fördern. Führungskräfte mit digitalen Kompetenzen müssen DIK-Strategien und digitale Arbeitsplatzstrategien entwickeln und eine technologiefreundliche Unternehmenskultur schaffen, welche die Belegschaft eint (Singh & Hess, 2017).

Die COVID-19-Pandemie zeigte, wie wichtig eine von Führungskräften geleitete digitale Kommunikation ist. Digitale Führungskompetenzen verbessern die Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit (Bamberry et al., 2022). Führungskräfte und Mitarbeiter:innen benötigen zunehmend digitale Fähigkeiten, da sich die digitale Unternehmenskultur in Richtung digitale Plattformen entwickelt. Daher bleibt die Förderung digitaler Kompetenzen durch die gesamte Hierarchie hindurch eine Priorität auf der strategischen Unternehmens-Agenda.

Die digitale strategische Führung zählt zu den sozialen DIK-Elementen. Sie wird durch die Rekrutierung von Führungskräften mit spezifischen Fähigkeiten genau geplant. Der strategische Bedarf kann sich jedoch ändern, weshalb Führungskräfte flexibel und anpassungsfähig bleiben müssen. Auf diese Weise entwickelt sich die digitale Führungskraft mit der Zeit von etwas ursprünglich Geplantem zu etwas eher Organischem. Apple beispielsweise betont die Bedeutung der digitalen Führungskraft und leitet seine Mitarbeiter:innen bei Fragen zur Einhaltung von digitalen Richtlinien an die Führungsperson weiter (Mazzei & Butera, 2016). Führungskräfte müssen sich demnach in der DT auskennen.

#### Entwicklung digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen

Um die DT zu verstehen, ist es wichtig, die digitale Kompetenzbildung zu betonen (Malchenko et al., 2020). Der Erwerb und die Einbettung digitaler Fähigkeiten in ein Unternehmen ist ein strategischer Entscheid (Pagoropoulos et al., 2017). Wir fassen hier digitale Mitarbeiterschulung und digitale Fähigkeiten unter dem Begriff «Entwicklung digitaler Fähigkeiten» zusammen. Solche digitalen Fähigkeiten umfassen technische Elemente wie interne soziale Medien und soziale Elemente wie Lernen und berufliche Förderung.

Interne soziale Medien ermöglichen den Wissensaustausch und fördern die Motivation der Mitarbeiter:innen durch gemeinsames Lernen (Metin, 2019; Woo, 2021). Schulungen sollen Mitarbeiter:innen befähigen, digitale Kommunikationsmittel zu nutzen und dabei die Wichtigkeit von geeigneten Inhalten zu verstehen (Ewing et al., 2019). Organisationen müssen klare Richtlinien und Schulungen für eine effektive DIK anbieten, um Mitarbeiter:innen im Selbstvertrauen und im Vertrauen ins Gegenüber zu bestärken. Dieser Ansatz trägt zu Kompetenzentwicklung, Vertrauen, Zusammenarbeit und Innovation via digitale Kommunikationskanäle bei (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019).

Die Entwicklung digitaler Kompetenzen erfordert Flexibilität, Lernfähigkeit und Offenheit. Dabei decken digitale Kompetenzen ein breites Spektrum ab und reichen von Problemlösungsfähigkeit bis zur Kenntnis von Datenschutz und Cybersicherheit (Dobrowolska & Knop, 2020). Wesentliche digitale «harte» Kompetenzen wie die Kenntnisse sozialer Medien unterstützen den Erfolg am digitalen Arbeitsplatz (Bejaković & Mrnjavac, 2020). Die digitale Kompetenz hilft Mitarbeitenden, digitale Anwendungen zu nutzen und gleichzeitig die Privatsphäre am Arbeitsplatz zu wahren (Boerman et al., 2021). Die Offenheit für lebenslanges Lernen ist für die DT von wesentlicher Bedeutung, wobei das Ausprobieren von innovativen Ideen und das persönliche Wachstum im Vordergrund stehen (Iordache et al., 2017; Kovaité et al., 2020; Solberg et al., 2020). Angemessene Mitarbeiterschulung ist entscheidend für den Abbau von Hindernissen der DT und die Innovationsförderung (Scuotto et al., 2021). Digitale «weiche» Fähigkeiten einschliesslich Teamarbeit und emotionaler Intelligenz verbessern die Unternehmenskommunikation und das Mitarbeiter-Engagement (Ewing et al., 2019; Solberg et al., 2020).

Ein Personalleiter sagte, dass Mitarbeiterschulungen von entscheidender Bedeutung für die Integration digitaler Anwendungen in einem Unternehmen seien und insbesondere bei denjenigen Mitarbeiter:innen wirkten, welche sich neuen Ansätzen gegenüber zuerst resistent zeigten (Lowndes & Fu, 2021). So verlangt 3M beispielsweise obligatorische Mitarbeiterschulung in sozialen Medien, um die Plattform anschliessend geschäftlich nutzen zu können (Mazzei & Butera, 2016). Im Gegensatz dazu fokussierte Polaroid weiterhin auf Chemie anstatt auf digitale Technologien und verhinderte damit das Weiterführen ihres Erfolgs auf dem sich verändernden Fotomarkt (Scheurer, 2005). Rasche technologische Veränderungen, insbesondere im Bereich der KI, können zu einer Verlagerung von «geplanten» zu «organischen» Ansätzen in der DT führen.

### Digitale Kultur

Die digitale Kultur umfasst Werte, Normen, Praktiken und Erwartungen, wie man sich in einer digital geprägten Gesellschaft verhält (Shin et al., 2023). DIK ist mehr als nur «Technologie» und erfordert ein kohärentes Werte-System sowie eine Organisationskultur (Berges & Kon, 2019; Fenech et al., 2019). Zu diesen Werten gehören digitale Inklusion, digitale Kompetenz und Mitarbeiterschulung (Bejaković & Mrnjavac, 2020). Die Verankerung dieser Werte verbessert die digitale Authentizität einer Organisation und schafft eine wirkungsvolle digitale Organisationskultur (Neher et al., 2022).

Die Umsetzung von DIK-Strategien erfordert einen Kulturwandel, wobei der Führungsposition im Veränderungsprozess eine entscheidende Rolle zukommt, insbesondere bezüglich Förderung der digitalen Werte (Barratt-Pugh & Bahn, 2015). Während des Veränderungsprozesses müssen alle internen Stakeholder-Gruppen Eigenverantwortung übernehmen, womit ihre Verantwortung wächst (Limwicht et al., 2015). Daher ist der Zusammenhalt in einer Organisation für den erfolgreichen digitalen Kulturwandel von entscheidender Bedeutung.

Während die Digitalisierung früher im Allgemeinen als technologisches Thema betrachtet wurde, anerkennen heute erfolgreiche Organisationen das Zusammenspiel von Technologie, Führung und Kultur und vergrössern damit den Erfolg der DT. Digitale Schulungen haben die Arbeitsmotivation verbessert (Mohammed, 2022) und durch die Digitalisierung konnten auch die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen gesteigert werden (Shin et al., 2023). Eine florierende digitale Kultur erfordert eine kontinuierliche Entwicklung digitaler Fähigkeiten (Schwarz Müller et al., 2018). Daher sind digitale Führung, Werte und Kultur in Verbindung mit digitalen Ressourcen zentrale Themen in der Literatur zur Organisationskommunikation (Wuersch et al., 2023). Im Vordergrund steht das erfolgreiche Zusammentreffen von sozialen und technischen DIK-Elementen.

Die digitale Kultur entwickelt sich organisch und weniger durch Planung. Veränderungen in der Organisationskultur einschliesslich der digitalen Kultur treten heutzutage häufig auf (Martínez-Caro et al., 2020). Saint-Gobain beispielsweise nutzt heute fortschrittliche Mensch-Maschinen-Schnittstellen und komplexe Datenanalysen, um ihre industrielle Leistung und Servicequalität zu verbessern. Aufgrund ihrer dezentralisierten globalen Unternehmensstruktur wendet jeder Standort die allgemeingültigen digitalen Richtlinien auf seine eigene Weise an. Dies wirkt sich dann auf die

digitale Kultur, virtuelle Zusammenarbeit, Innovation und Machtverteilung jedes einzelnen Standortes aus (Martínez-Caro et al., 2020).

#### Digitale Zusammenarbeit

Die Technologie spielt heute eine Schlüsselrolle bei der digitalen Zusammenarbeit und verbessert die Fähigkeit aller Beteiligten, über weite Entfernungen hinaus nahtlos zusammenzuarbeiten (Salopek, 2000). Digitale Arbeitsmittel wie Computer, Tablets und Smartphones ermöglichen synchrone und asynchrone Kommunikation (Noe, 2023). Investitionen von Organisationen in digitale Kommunikationsmittel unterstützen die Zusammenarbeit (Peter et al., 2019). Interaktive Funktionen wie interne soziale Medien befähigen Mitarbeiter:innen, sich zu engagieren und Beziehungen aufzubauen, was das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit mit dem Management verbessert (Ewing et al., 2019). Ein solches Engagement fördert die Motivation der Mitarbeiter:innen und ihre Bindung an die Unternehmenswerte (Neher & Maley, 2020).

Soziale Medien können den Zusammenhalt der Mitarbeiter:innen verbessern (Dery et al., 2017), die Teamorientierung und Zusammenarbeit fördern, zu Innovation führen und helfen, digitale Fähigkeiten weiterzuentwickeln (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2019). Eine solche digitale Fähigkeitsentwicklung kann bei einzelnen Personen, in Teams und auf der Ebene der Gesamtorganisation stattfinden. Insgesamt ermöglichen digitale Lernumgebungen eine effektive Zusammenarbeit zwischen internen Stakeholder-Gruppen (Basak et al., 2018).

Die digitale Zusammenarbeit erfolgt organisch via digitale Kommunikationsmittel, welche einen nahtlosen Dialog unabhängig vom Standort ermöglichen. Ein Beispiel ist die «StarMeUp»-App, mit welcher Führungskräfte und Mitarbeiter:innen eines Unternehmens dessen Werte anerkennen und sich gegenseitig Dankesnachrichten senden (Berges & Kon, 2019). Zudem wird KI vermehrt in die digitale Zusammenarbeit integriert.

#### Künstliche Intelligenz

Der Einsatz intelligenter Geräte hat die Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Interessengruppen radikal verändert. Die strategische Kommunikation befasst sich mit solchen Veränderungsprozessen und versucht dabei, Organisationen in der neuen Praxis zu unterstützen (Aggerholm & Thomsen, 2016), welche häufig die Einbindung von KI beinhaltet. Dabei wird die DT als die schnelle und umfassende Einführung neuer Technologien beschrieben, ein-

schliesslich Cloud Computing, Big Data und Internet der Dinge – alles Technologien, welche sich erheblich auf die Organisationsstruktur auswirken (Verčič et al., 2024).

Die Auswirkungen der DT auf die Unternehmenskommunikation sind unterschiedlich und wurden in früheren Arbeiten als «miteinander verbundene Bausteine» beschrieben (Vial, 2019). Diese «Bausteine» umfassen sowohl die externe als auch die IK und beeinflussen die Organisationskultur, die Unternehmensführung und die Aufgaben der Mitarbeiter:innen (Vial, 2019). Die DT kann als ein Prozess verstanden werden, der unter Anwendung von IKTs darauf abzielt, die Eigenschaften einzelner Unternehmenseinheiten grundlegend zu verändern und zu verbessern (Vial, 2019).

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sich Mitarbeiter:innen bei der Nutzung von KI sicher fühlen, da eine Bildungslücke im Bereich digitaler Fähigkeiten zu Widerstand gegen Technologie führen kann (Zhang et al., 2020) – in diesem Fall wird ein Manko an digitalem Wissen und Können zum Hindernis für eine vertrauensvolle DIK. Zudem wird Vertrauen als eine der zehn wichtigsten «weichen» Fähigkeiten am Arbeitsplatz gepriesen (Robles, 2012). Gegenseitiges Vertrauen gilt auch als wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen DIK (Kovaitė et al., 2020). Vertrauen ist daher eine Schlüsselkomponente in Beziehungen (Welch, 2006) und somit eine Voraussetzung für eine zielführende DIK. Starke Beziehungen, die auf Vertrauen basieren, unterstützen die interne Zusammenarbeit und tragen zu einem gesunden Arbeitsklima bei (de Graaf, 2016) – und dies auch unter Einbeziehung von KI.

Normalerweise gilt die KI als Algorithmus innerhalb der DIK als technisches Element. Da KI jedoch selbstlernend ist, entwickelt sie sich organisch weiter. Deshalb wird die KI wahrscheinlich zu einem sozio-technischen Hybrid und kann als solcher in die digitalen zwischenmenschlichen Beziehungen und die Zusammenarbeit miteinbezogen werden. Dies wird durch eine Studie veranschaulicht, die das Vorhaben der Emiratischen Regierung untersucht, KI in ihre Organisationen einzubinden (Farhi et al., 2022). Der Regierungsplan zielt darauf ab, alltägliche Funktionen anhand verbesserter Technologienutzung zu erleichtern. In der Studie wird hervorgehoben, dass KI-gestützte Systeme, welche auf Feedbacksystemen basieren, bilaterale Kommunikationsprozesse erleichtern und verbessern können. Die Studienergebnisse führen zum Schluss, dass KI im Dialog eine nützliche Rolle spielen kann. Die Studienteilnehmer:innen waren sich einig, dass KI die Kommunikation erleichtern und das Engagement, den Zusammenhalt und die Leistung der Beteiligten auf bestmögliche Weise fördern kann.

## Schlussfolgerung, Limitierungen und zukünftige Forschung

### Schlussfolgerung

Unsere konzeptionelle Arbeit zielte darauf ab, die wissenschaftliche Grundlagenforschung zu erweitern und einen strategischen DIK-Ansatz vorzuschlagen. Diese Arbeit kann Manager:innen und Kommunikationsfachleuten einen Einblick bieten, wie sie eine DIK-Strategie entwickeln können. Eine solche Strategie sollte digitale Technologien und Menschen einbeziehen, welche in digitalen Arbeitsplatz-Umgebungen der Industrie 4.0 zusammenarbeiten.

Unser Ansatz erweitert das von Wuersch et al. (2023) entwickelte Rahmenwerk für das Zusammenspiel der technischen und sozialen DIK-Elemente und integriert darüber hinaus eine planbare und eine organische Dimension. «Planbar» sind DIK-Elemente mit klarem Zweck und messbaren Ergebnissen. Solche DIK-Elemente werden in einem planbaren Prozess entworfen, genehmigt und umgesetzt. Strategisch planbar sind demnach digitale Kanäle und Plattformen, digitale Richtlinien (technisch) sowie die digitale strategische Führung und die Mitarbeiterschulung zu digitalen Fähigkeiten (sozial). «Organische» DIK-Elemente entwickeln sich hingegen dynamisch in der Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeiter:innen. Als organische DIK-Elemente zählen demnach die KI (technisch), die digitale Zusammenarbeit und die digitale Unternehmenskultur (sozial). Insgesamt ermöglichen die übergreifenden *technisch-sozialen* und *planbar-organischen* DIK-Dimensionen vertrauensbildende Lernprozesse an digitalen Arbeitsplätzen und schaffen so die Grundlage für gut funktionierende und erfolgreiche Organisationen.

Abschliessend veranschaulicht unsere Studie, wie sich die DT auf geplante und organische sozio-technische DIK-Elemente in Organisationen auswirkt. Um Organisationen zu einer erfolgreichen DIK zu verhelfen, empfehlen wir ihnen eine digitale Strategie, welche ihre Führungskräfte und Mitarbeiter:innen ins Zentrum stellt. Der vorgeschlagene zweidimensionale Ansatz (*technisch-sozial* und *planbar-organisch*) kann Organisationen dabei helfen, ihre eigene DIK-Strategie zu entwickeln, um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein.

### Limitierungen, Beiträge zu Theorie und Praxis und zukünftige Forschung

Diese Studie hat Limitierungen, welche es zu erwähnen gilt. So basiert die Untersuchung auf vorhandener Literatur und wurde noch nicht in der Praxis umgesetzt. Der eingeführte Ansatz kann dennoch als konzeptioneller Ausgangspunkt für die Erstellung einer DIK-Strategie dienen.

In der Öffentlichkeitsarbeit und der strategischen Kommunikation bewerten Manager:innen die DIK-Umsetzung neu (Men, 2021). Eine Fallstudie könnte zu einem verbesserten Verständnis beitragen, wie die sozio-technischen und die planbar-organischen strategischen DIK-Dimensionen zu einander stehen. Ähnlich wie bei Neher und Miles (2020) könnte dieser Ansatz zu einem Reifegradmodell mit spezifischen Kriterien für sozio-technische Elemente weiterentwickelt werden. Dies würde es Organisationen ermöglichen, ihren DIK-Reifegrad zu bewerten und ihre Bereitschaft für neue Technologien wie KI zu ermitteln.

Zukünftige Untersuchungen von KI als technisches bzw. organisches DIK-Element könnten erklären, wie Organisationen unter Einbezug von KI eine menschenzentrierte DIK entwickeln können. Zudem könnten zukünftige Forschungen untersuchen, wie Mitarbeiter:innen anhand von KI zusammenarbeiten, und klären, wie am digitalen Arbeitsplatz Vertrauen entsteht. Frühere Studien zum Thema Vertrauen (z. B. Vokić et al., 2020; Welch, 2006) könnten anhand einer digitalen Dimension unter Einbezug von KI weiterentwickelt werden. Zudem könnte weiter erforscht werden, wie Vertrauen in einer Organisation mit strategischer DIK und KI zusammenhängt. Eine solche Studie könnte Aufschluss darüber geben, wie zwischenmenschliche Beziehungen am digitalen Arbeitsplatz gestärkt werden können. Dies könnte zu einem besseren Verständnis der DT unter Einbezug von KI, der sogenannten «fünften industriellen Revolution», führen.

## Referenzen

- Adler, R. B., Rosenfeld, L. B., & Proctor, R. F. (2013). *Interplay: The process of interpersonal communication* (12th ed.). Oxford University Press.
- Aggerholm, H. K. & Thomsen, C. (2016). Legitimation as a particular mode of strategic communication in the public sector. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 195–206.
- Al Saifi, S. A. (2015). Positioning organisational culture in knowledge management research. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 164–189.
- Andersson, R., Heide, M., & Simonsson, C. (2023). 2. Digital corporate communication and internal communication. In Luoma-aho, V. & Badham, M. (Eds.) (pp. 18–33), *Handbook on Digital Corporate Communication*. Edward Elgar.
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: An intervention strategy for organisational development. *Management Decision*, 35(6), 452–463.
- Atanasoff, L. & Venable, M.A. (2017). Technostress: Implications for adults in the workforce. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 326–338.
- Aydoğdu, M. C., Aydoğdu, Ö., & Pehlivan, H. (2024). MxPL: A programming language for matrix-related operations. *Symmetry*, 16(2), 181.
- Badham, M., Luoma-aho, V., Valentini, C., & Lumimaa, L. (2022). Digital strategic communication through digital media-arenas. In Falkheimer, J. and Heide, M. (Eds.) (pp. 416–430), *Research Handbook on Strategic Communication*. Edward Elgar.
- Bambacas, M. & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72.
- Bamberry, L., Neher, A., Jenkins, S., Sutton, C., Frost, M., Roberts, R., Dwivedi, A., Omeara, P., & Wong, A. (2022). The impact of COVID-19 on the workplace wellbeing of police services in Australia. *Labour and Industry*, 32(1), 28–54.
- Barratt-Pugh, L. & Bahn, S. (2015). HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of Management & Organisation*, 21(6), 741–754.
- Basak, S. K., Wotto, M., & Bélanger, P. (2018). E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis. *E-Learning and Digital Media*, 15(4), 191–216.
- Bejaković, P. & Mrnjavac, Ž. (2020). The importance of digital literacy on the labour market. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 921–932.
- Berges, R. P. & Kon, F. (2019). “We want change”, but who’s we? How to transition cultural change in the digital era as a team. *Strategic HR Review*, 18(5), 210–214.
- Boerman, S. C., Kruijkemeier, S., & Zuiderveen Borgesius, F. J. (2021). Exploring motivations for online privacy protection behavior: Insights from panel data. *Communication Research*, 48(7), 953–977.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). *Digital transformation management for agile organisations: A compass to sail the digital world*. Emerald.
- Bughin, J. (2017). The best response to digital disruption. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 80–86.
- Bulińska-Stangrecka, H. & Bagieńska, A. (2019). HR practices for supporting interpersonal trust and its consequences for team collaboration and innovation. *Sustainability*, 11(16), 1–18.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organisations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), pp. 17–33.
- de Graaf, A. (2016). Working climate: The influence of the weather on the workplace. In Cornell, W. F., de Graaf, A., Newton, T., & Thunnissen, M. (Eds.) (pp. 343–348), *Into TA: A comprehensive textbook on Transactional Analysis*. Karnac Books.
- Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 135–152.
- Dobrowolska, M. & Knop, L. (2020). Fit to work in the business models of the industry 4.0 age. *Sustainability*, 12(12), 1–18.
- Ewing, M., Men, L. R., & O’Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110–132.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2022). *Research handbook on strategic communication*. Edward Elgar.
- Farhi, F., Jeljeli, R. & Belarbi, A. (2022, November). Artificial intelligence in sustaining internal communication in corporate sector: The mediation of two-way communication perspective of PR. In *2022 International Arab Conference on Information Technology (ACIT)* (pp. 1–7). IEEE, Abu Dhabi, United Arab Emirates.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175.
- Giltsdorf, J. W. (1998). Organisational rules on communicating: How employees are and are not learning the ropes. *The Journal of Business Communication*, 35(2), 173–201.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2018). Coworkership and engaged communicators: A critical reflection on employee engagement. In Johnston, K. A. and Taylor, M. (Eds.) (pp. 205–220), *The handbook of communication engagement*. Wiley.

- Herrero, P., Armellini, F., & Solar-Pelletier, L. (2020). Change management in the context of the fourth industrial revolution: An exploratory research using qualitative methods. *The Journal of Modern Project Management*, 79(4), 1–21.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organisation*, 28(1), 52–61.
- Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing digital skills and competencies: A quick-scan analysis of 13 digital literacy models. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9(1), 6–30.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
- Kent, M. L. (2022). Dialogue as a tool of strategic communication? In Falkheimer, J. & Heide, M. (Eds.) (pp. 83–98), *Research Handbook on Strategic Communication*. Edward Elgar.
- Kovaitė, K., Šūmakaris, P., & Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171–191.
- Kraft, C., Lindeque, J. P., & Peter, M. K. (2022). The digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: Insights from digital tool adoption. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 468–494.
- Kramer, M. W. & Dailey, S.L. (2019). Socialization and organisational culture. In McDonald, J. & Mitra, R. (Eds.) (pp. 96–115), *Movements in organisational communication research: Current issues and future directions*. Routledge.
- Kulik, C. T., Pepper, M. B., Shapiro, D. L., & Cregan, C. (2012). The electronic water cooler: Insiders and outsiders talk about organisational justice on the internet. *Communication Research*, 39(5), 565–591.
- Lee, Y., Li, J. Y. Q., & Tsai, W. H. S. (2021). The role of strategic internal communication in workplace discrimination: A perspective of racial minority employees. *International journal of strategic communication*, 15(1), 37–59.
- Limwichtir, S., Broady-Preston, J., & Ellis, D. (2015). A discussion of problems in implementing organisational cultural change: Developing a learning organisation in University Libraries. *Library Review*, 64(6/7), 480–488.
- Lindgren, K. P., Neighbors, C., Gasser, M. L., Ramirez, J. J., & Cvencek, D. (2017). A review of implicit and explicit substance self-concept as a predictor of alcohol and tobacco use and misuse. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, 43(3), 237–246.
- Lowndes, N. & Fu, N. (2021). Digital transformation in organisations an exploration of human resource management. SSRN. [ssrn.com/abstract=3850560](https://ssrn.com/abstract=3850560)
- Madsen, V. T. (2021). Internal social media and internal communication. In Men, L. R. & Verčič, A.T. (Eds.) (pp. 57–74), *Current trends and issues in internal communication*. Palgrave Macmillan.
- Madsen, V. T. & Johansen, W. (2019). A spiral of voice? When employees speak up on internal social media. *Journal of Communication Management*, 23(4), 331–347.
- Mahoney, J. (2023). *Strategic communication: Campaign planning* (3rd ed.). Routledge.
- Maier, M., Schneider, F. M., & Retzbach, A. (2012). *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Hogrefe.
- Malchenko, Y., Gogua, M., Golovacheva, K., Smirnova, M., & Alkanova, O. (2020). A critical review of digital capability frameworks: A consumer perspective. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 22(4), 269–288.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- Mattila, J. & Seppälä, T. (2016). *Digital trust, platforms, and policy*. ETLA Brief No, 42.
- Mazzei, A. & Butera, A. (2016). Brand consistent behavior of employees on social media: The role of social media governance and policies. *The Journal of the Italian Marketing Association*, 4, 1–22.
- Mazzei, A. & Butera, A. (2021). Internal crisis communication. In Men, L. R. & Verčič, A.T. (Eds.) (pp. 165–181), *Current trends and issues in internal communication*. Palgrave Macmillan.
- Mazzei, A., Kim, J.-N., & Dell’Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31–44.
- McQuail, D. (2010). *McQuail’s mass communication theory* (6th ed.). Sage.
- Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In Men, L. R. & Verčič, A. T. (Eds.) (pp. 1–18), *Current trends and issues in internal communication*. Palgrave Macmillan.
- Men, R. L. & Bowen, S.A. (2016). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Men, L. R., O’Neil, J. & Ewing, M. (2023). From the employee perspective: Organisations’ administration of internal social media and the relationship between social media engagement and relationship cultivation. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 375–402.
- Metin, F. (2019). The factors influence online tacit knowledge sharing in public organisations: A qualitative case study from Turkey, Gaziantep University. *Journal of Social Sciences*, 18(3), 1121–1142.

- Mohammed, U. S., Shukla, V. K., Sharma, R. & Verma, A. (2022). Next step to the future of restaurants through artificial intelligence and facial recognition. In *Cyber Intelligence and Information Retrieval: Proceedings of CIIR 2021*. Singapore: Springer, 89–101.
- Moriarty, S., Mitchell, N., Wood, C., & Wells, W. (2019). *Advertising & IMC: Principles & practice* (11th ed.). Pearson Education.
- Murphy, P. (2011). Contextual distortion: Strategic communication vs. the networked nature of everything. *International Communication Association Pre-conference 'Strategic communication – a concept at the center of applied communications'*, Boston, MA, USA, 25 May.
- Musundire, A., Magaisa, G. M., & Matipira, L. (2020). Implications of organisational shared vision in private tertiary institutions in Gauteng province, South Africa. *International Journal of Science and Research*, 9(5), 1684–1690.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Neher, A. & Maley, J. (2020). Improving the effectiveness of the employee performance management process. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129–1152.
- Neher, A., Jungmeister, A., Wang, C., & Burmeister, O. (2018). The effect of embedded managerial values on corporate financial outcomes. *Research in Ethical Issues in Organizations*, 19, 165–204.
- Neher, A. & Miles, M. P. (2020). SMEs and the relationship between firm size and the enactment of espoused managerial values. *Small Enterprise Research*, 27(1), 1–22.
- Neher, A., Wong, A. & Miles, M. P. (2022). The relationship between the level of a corporation's public disclosure of its managerial values and its level of organisational authenticity. *European Business Review*, 34(2), 277–296.
- Neher, A., Wuersch, L., Wong, A. & Peter, M. K. (2023). Digital transformation of work and employment – the case of Swiss MSEs relating to COVID-19. *8th Conference of the Regulating for Decent Work Network, Ensuring decent work in times of uncertainty*, International Labour Office, Geneva, Switzerland, 10–12 July.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pagoropoulos, A., Maier, A., & McAloone, T.C. (2017). Assessing transformational change from institutionalising digital capabilities on implementation and development of product-service systems: Learnings from the maritime industry. *Journal of Cleaner Production*, 166, 369–380.
- Pekkala, K. (2020). Managing the communicative organisation: A qualitative analysis of knowledge-intensive companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 551–571.
- Peter, M. K., Kraft, C. & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160–180.
- Peter, M. K., Ruf, A., & Zahn, C. (2019). Forschungsresultate zum Stand der Arbeitswelt 4.0. In Peter, M. K. (Ed.) (pp. 37–71), *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten: Forschungsresultate und Praxisleitfaden*. Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft.
- Peter, M. K., Wuersch, L., Neher, A., Lindeque, J., & Mändli Lerch, K. (2024). The workplace of the future: The COVID-19 pandemic and working from home in Swiss small businesses. *Journal of Strategy and Management*, 17(4), 707–729.
- Peter, M. K., Wuersch, L., Wong, A., & Neher, A. (2023). Digital transformation of work: Swiss MSEs working from home behaviour during COVID-19 – pioneers leading the pack. *European Business Review*, 36(2), 249–270.
- Pietrzak, P. & Takala, J. (2021). Digital trust: A systematic literature review. *Forum Scientiae Oeconomia*, 9(3), 60–71.
- Rajhans, K. (2012). Effective organisational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81–85.
- Reese, S. D. (2022). Writing the conceptual article: A practical guide. *Digital Journalism*, 1–16.
- Riemke-Gurzki, T. (2017). The digital transformation in internal corporate communication, collaboration and media. In Friedrichsen, M. & Kamalipour, Y. (Eds.) (pp. 493–500), *Digital Transformation in Journalism and News Media*. Springer.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Rogala, A. & Bialowas, S. (2016). *Communication in organisational environments: Functions, determinants and areas of influence*. Palgrave Macmillan.
- Ruck, K. (2016). *Informed employee voice: The synthesis of internal corporate communication and employee voice and the associations with organisational engagement* (Unpublished doctoral dissertation). University of Central Lancashire.
- Ruck, K. & Men, L. R. (2021). Guest editorial: Internal communication during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 185–195.
- Ruesch, J. & Bateson, G. (1987). *Communication: The social matrix of psychiatry*. Penguin Books.
- Salopek, J. J. (2000). Digital collaboration. *Training & Development*, 54(6), 38–43.
- Scheurer, W. T. (2005). A model for strategy and tactical steps that create enterprise capability. *University of Minnesota*, 1–32. [assets.csom.umn.edu/assets/42582.pdf](https://assets.csom.umn.edu/assets/42582.pdf)
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organisations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114–138.

- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388–393.
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129, 382–392.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organisation* (2nd ed.). Random House.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27, 379–423.
- Shin, J., Mollah, M. A. & Choi, J. (2023). Sustainability and organisational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 1–15.
- Shockley-Zalabak, P. (2014). *Fundamentals of organisational communication* (8th ed.) Pearson.
- Shockley-Zalabak, P. & Morreale, S. (2011). Communication and the high-trust organisation. In Gillis, T. (Ed) (pp. 41–53), *The IABC handbook of organisational communication*. John Wiley & Sons.
- Singh, A. (2013). Achieving sustainability through internal communication and soft skills. *IUP Journal of Soft Skills*, 7(1), 21–26.
- Singh, A. & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 1–17.
- Solberg, E., Traavik, L. E., & Wong, S. I. (2020). Digital mindsets: Recognising and leveraging individual beliefs for digital transformation. *California Management Review*, 62(4), 1–20.
- Stohl, C. (1986). The role of memorable messages in the process of organisational socialization. *Communication Quarterly*, 34(3), 231–249.
- Sussman, L. (2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. *Business Horizons*, 51(4), 331–339.
- Thelen, P. D. (2021). Employee advocates: Unlocking their power through internal communication. In Men, L. R. & Verčič, A. T. (Eds.) (pp. 75–92), *Current trends and issues in internal communication*. Palgrave Macmillan.
- Verčič, A. T. (2020). Internal communication with a global perspective. In Sriramesh, K. & Verčič, D. (Eds.) (pp. 195–204), *The global public relations handbook: Theory, research and practice* (3rd ed.). Routledge.
- Verčič, A. T., Verčič, D., Čož, S. & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400.
- Verghese, A. K. (2017). Internal communication: Practices and implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 103–113.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118–144.
- Vokić, N. P., Bilušić, M. R. & Najjar, D. (2020). Building organisational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1) 70–83.
- Wasiela-Jaroszewicz, J. (2008). Komponenty procesu komunikacji w przedsiębiorstwie. In Lachiewicz, S. (Ed.) (pp. 98–127), *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych: Praca zbiorowa*. Łódź: Monografia Politechniki Łódzkiej.
- Welch, M. (2006). Rethinking relationship management: Exploring the dimension of trust. *Journal of Communication Management*, 10(2), 138–155.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177–198.
- Woo, D. (2021). Exit strategies in interorganisational collaboration: Setting the stage for re-entry. *Communication Research*, 48(6), 845–873.
- Wuersch, L. (2020). *Transactional analysis in organisations: A case study with a focus on internal communication*. Charles Sturt University.
- Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F., & Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 167–188.
- Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements. *International Journal of Management Reviews*, 25, 614–639.
- Zhang, R. (2016). Capitalising on the third industrial revolution. *Australian and New Zealand Institute of Insurance and Finance*, 39(3), 1–5.
- Zhang, Y., Yu, X., Cai, N. & Li, Y. (2020). Analysing the employees' new media use in the energy industry: The role of creative self-efficacy, perceived usefulness and leaders' use. *Sustainability*, 12(3), 1–13.