



**Zusammenfassung der Masterarbeit
Master of Advanced Studies in Communication
Management and Leadership
2017**

Die interne Kommunikation als Erfolgsfaktor für KMU

**vorgelegt am
IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Departement Angewandte Linguistik
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften**

Betreuerin

Prof. Dr. phil. I. Nicole Rosenberger

Diplomandin

**Francesca Romano, lic. phil.
Zielackerstrasse 11
8603 Schwerzenbach
E-Mail: francesca.romano@ggaweb.ch
Mobile: +41 79 480 18 26**

31. Dezember 2017

Management Summary

In der Schweizer Wirtschaft spielen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine tragende Rolle. Zum Thema interne Kommunikation in KMU gibt es bis dato nicht sehr viel Forschungsliteratur. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag, diese Forschungslücke zu verkleinern.

Die Bedeutung der internen Kommunikation in KMU ist noch nicht in der Schweiz angekommen. So werden kaum Ressourcen für die institutionalisierte interne Kommunikation freigesetzt. Bei vielen KMU steht das Erreichen der Organisationsziele im Vordergrund. Die interne Kommunikation beschränkt sich in diesem Fall auf die Weitergabe von Informationen, so dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit verrichten können. Gerade in kleineren Organisationen gibt es oft nicht viel mehr an zusätzlicher interner Kommunikation.

Je grösser ein Unternehmen, desto höher ist der Stellenwert der internen Kommunikation. In dieser Masterarbeit wurden ein Schweizer Dachverband, ein Familienunternehmen sowie ein gemeinnütziger Verein qualitativ untersucht. Es hat sich herausgestellt, dass der Organisationstyp (marktwirtschaftlich/nicht-marktwirtschaftlich) einen signifikant weniger grossen Einfluss auf die Bedeutung der internen Kommunikation hat als die Organisationsgrösse. Mit zunehmender Organisationsgrösse erhöhen sich sowohl der Professionalisierungsgrad wie auch das Bewusstsein für die interne Kommunikation. Die Palette der eingesetzten internen Kommunikationsinstrumente (Intranet, Mitarbeiterzeitung etc.) nimmt ebenfalls zu. Instrumente, die für Organisationen mit einer überschaubaren Anzahl Mitarbeitenden gar kein Thema sind. In den untersuchten KMU ist die E-Mail das gebräuchlichste Kommunikationsmittel. Die grösste Wirkung wird allerdings der persönlichen Kommunikation zugeschrieben. Sie setzt einen wichtigen Gegenpol zur Online-Kommunikation. Besonders effizient ist dabei die direkte Kommunikation des Vorgesetzten. In den drei untersuchten KMU spielt Social Media in der internen Kommunikation noch keine Rolle. Allerdings wird in allen drei Organisationen ganz bewusst auf die Verstärkerfunktion der Mitarbeitenden mittels ihrer privaten Social-Media-Aktivitäten gesetzt. Aufgrund der kürzeren Wege ist es in KMU wahrscheinlich sogar leichter, die Mitarbeitenden als Botschafter einzusetzen.

Auch wenn die institutionalisierte interne Kommunikation in KMU nach wie vor ein Schattendasein fristet, besteht gerade in KMU oft intuitiv das richtige Gespür für die interne Kommunikation. Zudem ist auch in den KMU das Bewusstsein für eine aktive interne Kommunikation gestiegen. Das ist ein gutes Zeichen, denn in der Arbeitswelt 4.0 wird die Führung durch Kommunikation an Bedeutung zunehmen. Die Generation Y stellt andere Anforderungen: Sie will informiert sein und sich einbringen können. Da ist die interne Kommunikation gefordert. Diese wird zur permanenten Aufgabe, was sie eigentlich heute schon sein sollte.

Ergebnisbeurteilung durch zwei Kommunikationsexperten

Aus den Interviews habe ich acht Erkenntnisse gezogen. Da drei qualitative Interviews nur beschränkt Verallgemeinerungen zulassen, habe ich meine Erkenntnisse den beiden Kommunikationsexperten Andreas Jäggi, Perikom, und Nils Rickert, Farner Consulting Ltd., zur Diskussion und Beurteilung vorgelegt.

Die Bedeutung der internen Kommunikation in KMU ist noch nicht in der Schweiz angekommen.

Diese vielleicht ernüchternde Feststellung gilt nicht nur für die Schweiz (I4.Q1.P1). Allerdings besteht gerade in KMU oft intuitiv das richtige Gespür für die interne Kommunikation (I4.Q1.P1). So wird der Wertschätzung der Mitarbeitenden einen grossen Stellenwert eingeräumt (I4.Q1.P1). Die Wertschätzung wurde von allen Interviewpartnern aufgeführt, dies unabhängig davon, wie institutionalisiert die interne Kommunikation in der entsprechenden Organisation war. Ohne die Mitarbeitenden können die Organisationsziele nicht erreicht werden. Interne Kommunikation umfasst auch die Kommunikation über die Linie, die Verlautbarungen vom HR oder die CEO-Kommunikation. Diese Kommunikationsformen finden statt, auch wenn es keine speziell für die interne Kommunikation verantwortliche Person gibt (I4.Q1.P2). Allerdings kann vermutet werden, dass das Bewusstsein für die interne Kommunikation zunimmt (I5.Q1.P2).

Es werden kaum Ressourcen für die institutionalisierte interne Kommunikation freigesetzt.

Oft beschränken sich die Investitionen auf die Organisation eines Mitarbeiterfests (I5.Q2.P1). Rickert weist darauf hin, dass die Vorgesetzten dann in ihre Mitarbeitenden investieren, wenn eine Situation Potenzial hat, erfolgskritisch zu werden. Beim normalen Geschäftsgang braucht es gerade in kleineren Organisationen gar keine grossen Investitionen, da sich alle einander nahe sind und so oder so kommuniziert wird. Dies hat einen akzeptablen Wissensstand von allen Mitarbeitenden zur Folge. Die Gefahr von Informationsasymmetrien wächst mit zunehmender Grösse der Organisation (I5.Q2.P1). Die Awareness für die interne Kommunikation und allfällige Investitionen hängt auch mit der Weiterbildungssituation von Führungskräften in KMU zusammen. Dort müssen diese für die wichtigsten Kommunikationsziele in der internen Kommunikation sensibilisiert werden und diese Erkenntnisse später in ihrem Berufsalltag einsetzen (I4.Q2.P1).

Interne Kommunikation bedeutet in erster Linie die Weitergabe von Informationen, damit die Mitarbeitenden ihre Arbeit verrichten können. Gut informierte Mitarbeitende arbeiten effizienter.

Das Erreichen der Organisationsziele steht hier im Vordergrund. Oft wollen die Mitarbeitenden auch gar keine zusätzlichen Informationen als konkrete Vorgaben, wie sie ihre Arbeit zu verrichten haben. Erste ernüchternde Erfahrungen mit Beekeeper-Lösungen oder kaum benutzte Yammer-Portale bestätigen diese Feststellung (I4.Q3.P1). Bei einer Wissensorganisation wie bei dem hier untersuchten Wirtschaftsdachverband sind die Ansprüche an die interne Kommunikation höher. So kann der Impact gegen aussen vergrössert werden, wenn intern besser zusammengearbeitet wird. Es ist auch wichtig, dass bei einem Führungswechsel umgehend eine Identifikation mit der neuen Führung aufgebaut werden kann. Und das funktioniert nur über die interne Kommunikation (I4.Q3.P2).

Für Rickert fällt das Anleiten nicht in die interne Kommunikation im engeren Sinn. Bei dieser Betrachtung bleibt gerade in kleineren Organisationen oft nicht mehr viel «reine» interne Kommunikation übrig. Aber auch in solchen Organisationen kommt die Informationskaskade als internes Kommunikationsinstrument oft zum Einsatz. Wann die Kaskade allerdings zum bewussten Kommunikationsinstrument wird, ist fließend. Dass der direkte Vorgesetzte von den Mitarbeitenden als vertrauenswürdigste Person wahrgenommen wird, macht die Kaskade besonders attraktiv (I5.Q3.P1).

E-Mail ist das gebräuchlichste Kommunikationsmittel.

Dass E-Mail das gebräuchlichste Kommunikationsmittel ist, wurde bestätigt (I4.Q4.P1). Und dies obwohl in einigen Organisationen bereits Bestrebungen im Gange sind, E-Mails wieder abzuschaffen, um dadurch die Mitarbeitenden vor der Mailflut zu bewahren. Ob Kooperationsstools wie Slack oder Beekeeper tatsächlich die Mails ersetzen werden, kann wohl erst in ein paar Jahren beurteilt werden. Solche Plattformen bergen zudem die Gefahr von Ablenkung und Unproduktivität (I4.Q4.P1). Mailverkehr hat den Vorteil, dass man – sofern es sich nicht um einen Produktionsbetrieb handelt – einen Grossteil der Belegschaft erreichen kann, selbst wenn diese nur ein Teilzeitpensum haben. Wenn in einer Organisation nicht alle Mitarbeitenden Mailzugang haben, so gilt es dies zu berücksichtigen (I5.Q4.P2). Dort leistet auch heute noch das Anschlagbrett (I4.Q3.P1) gute Dienste oder ab einer bestimmten Betriebsgrösse die Mitarbeiterzeitung (I5.Q4.P3). Ein wichtiger Kommunikationskanal, der alle erreicht und in der Literatur kaum erwähnt wird, ist das Lohncouvert (I5.Q4.P2).

Die persönliche Kommunikation hat die grösste Wirkung.

Die Experten bestätigten die grosse Bedeutung der persönlichen Kommunikation (I4.Q5.P1; I5.Q5.P1). Wie auch der Kommunikationsleiter des Dachverbands feststellte, wird die persönliche Kommunikation in der ganzen 4.0-Diskussion weiter an Bedeutung zu. «Die persönliche Kommunikation erlebt ein Revival. Diese setzt den Gegentrend zur Online-Kommunikation» (Boenigk et al. 2007: 118). Die Zeit der persönlichen Treffen muss optimal genutzt werden, dazu gehört das bewusste Arbeiten an der Teamkonstellation. Das Besprechen von Geschäfts- und Projektinhalten steht bei diesen Offline-Treffen nicht im Vordergrund. Das könnte man auch auf anderen Kanälen erledigen (I5.Q5.P1).

Die neu auftauchenden Themen im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 haben eine Auswirkung auf die Identifikation zur Organisation. Neue Arbeitsformen wie Home Office schwächen diese Bindung (I5.Q5.P2). Das ist eine Herausforderung für die interne Kommunikation. Der bewusste Einsatz der persönlichen Kommunikation kann einen Beitrag leisten, dass auch in einer virtuellen Welt ein Zusammengehörigkeitsgefühl geschaffen werden kann. Allerdings weist Jäggi darauf hin, dass die Kommunikation kreativer werden muss. Es reicht nicht, wenn der CEO in einem Town Hall Meeting seine Mitarbeitenden stundenlang einer Powerpoint-Präsentation aussetzt (I4.Q5.P1).

Social Media spielt in der internen Kommunikation in KMU noch keine Rolle.

Es hängt mit dem Organisationszweck zusammen, ob eine KMU in der internen Kommunikation auf die sozialen Medien setzt. Zurzeit sind es immer noch meistens Startups, die beispielsweise das Kollaborationstool Slack verwenden. WhatsApp hingegen wird auch in konventionelleren Organisationen als Kommunikationsmittel eingesetzt (I4.Q6.P1).

«Digital Work Place» ist ein Buzzword: Informationsplattformen wie das Intranet sollen durch Organisationsplattformen abgelöst werden (I5.Q6.P1). Hier besteht ein grosses Potenzial für KMU. Organisationen, die bis heute kein Intranet eingeführt haben, können auf die Einführung verzichten und direkt auf eine mobile Lösung setzen. Zumal das Intranet oft nicht mehr als eine Dokumentenablage ist. Slack und Beekeeper sind auch für KMU finanzierbare Informationsplattformen, die zudem mit der Dokumentenablage verbunden werden können (I5.Q6.P2). Jede Organisation muss sich allerdings fragen, ob sie tatsächlich die laterale Kommunikation ausbauen will (I5.Q6.P3). Zudem muss die Einführung einer neuen Plattform bewusst durchgeführt werden. Die Mitarbeitenden müssen an Bord geholt werden (I5.Q6.P3).

Mitarbeitende werden als Botschafter eingesetzt (teilweise auch über die privaten Social-Media-Kanäle).

Aufgrund der kürzeren Wege ist es in KMU wahrscheinlich sogar leichter, die Mitarbeitenden als Botschafter einzusetzen. Beim Erreichen von Wirkungszielen setzt die Geschäftsleitung ganz bewusst auf diese Verstärkerfunktion (I4.Q7.P1). Und selbst wenn die Organisation weder in der internen noch in der externen Kommunikation auf Social Media unterwegs ist, instrumentalisiert sie die Social-Media-Aktivitäten ihrer Mitarbeitenden. Dies war bei allen drei untersuchten Organisationen der Fall.

Es war nur dem Kommunikationsleiter des Dachverbands bewusst, dass mit diesem Engagement auch eine Gefahr verbunden ist. Denn als Botschafter tragen die Mitarbeitenden Botschaften nach aussen (I1.Q11.P2; I1.Q11.P3). Die Autorin plädiert deshalb für eine Sensibilisierung oder gar für eine Schulung im Umgang mit Social Media – selbst, wenn die Organisation weder in der externen noch in der internen Kommunikation auf diesen Kanälen unterwegs ist.

Umso grösser ein Unternehmen ist, umso höher ist der Stellenwert der internen Kommunikation; der Organisationstyp hat einen weniger grossen Einfluss.

Ab einer bestimmten Organisationsgrösse geht es nicht mehr ohne institutionalisierte interne Kommunikation. Laut Jäggi dürfte diese Schwelle bei 250 bis 500 Mitarbeitenden liegen. Bei einer solchen Organisationsgrösse kann der Chef nicht mehr alles alleine machen, und er kann auch nicht mehr alle Mitarbeitenden jederzeit persönlich erreichen (I4.Q8.P1). Meistens wird zwar nicht gleich eine ganze Stelle für die interne Kommunikation geschaffen, aber gewisse Informationsvorgänge werden professionalisiert und institutionalisiert (I4.Q8.P1).

Laut Rickert hat auch die Organisationsform einen Einfluss auf den Stellenwert der internen Kommunikation. So nimmt in einer NPO die Kommunikation eine zentrale Rolle ein, sie macht den grössten Teil der täglichen Arbeit aus. Dies prägt auch das Verhältnis zur internen Kommunikation. In solchen Organisationen ist das Bedürfnis nach Kommunikation grösser. Die Mitarbeitenden wollen verstärkt involviert sein, sie betrachten dies als Benefit zur Lohndifferenz im Vergleich zu anderen Unternehmensformen (I5.Q8.P1).

Ausblick

Während die interne Kommunikation in KMU oft nach wie vor ein Schattendasein fristet, droht ihr in Grossunternehmen bereits die Gefahr, wegen der Etablierung von Corporate Newsrooms aus dem Blickfeld zu geraten. Die von Keel und Niederhäuser beschriebene Bündelung sämtlicher kommunikativen Aktivitäten im Newsroom kann die bisherigen Kommunikationsaktivitäten, die nach Kanälen oder Bezugsgruppen ausgerichtet war, schwächen (Keel/Niederhäuser 2017). Davon ist auch die interne Kommunikation betroffen, denn oft «gibt es den Spezialisten für interne Kommunikation schlichtweg nicht mehr»¹ (ebd.). Erschwerend kommt hinzu, dass im Newsroom die externen Kanäle bevorzugt werden, da angenommen wird, dass die Aussenwirkung einen stärkeren Einfluss auf die Reputation hat (ebd.).

Grossunternehmen machen ihre ersten negativen Erfahrungen mit dem Einsatz von Social Media in der internen Kommunikation. Laut Fichter stacheln die Unternehmen mit diesen neuen Tools zur «digitalen Geschwätzigkeit» (Fichter 2007) an. Die Mitarbeitenden wollen ihre eigene Arbeitsleistung in den Vordergrund stellen. Dieser Mitteilungsdrang geht zu Lasten der beabsichtigten Effizienzsteigerung in der internen Kommunikation. Jäggi bestätigte diese Befürchtungen im Interview. Die KMU können aus dieser Entwicklung mitnehmen, dass «interne Kommunikation [...] kultur- und nicht technologiegetrieben sein» (Fichter 2007) soll, wie Tillessen vom Kompetenzzentrum Integriertes Kommunikationsmanagement der Fachhochschule Nordwestschweiz zitiert wird. Das Ignorieren von kulturellen Faktoren kann auch dazu führen, dass neue Plattformen von den Mitarbeitenden nicht beachtet werden (ebd.). Auch daraus können die KMU für sich ihre Lehren ziehen.

Ansatzpunkte der zukünftigen internen Kommunikation

Gemäss Boenigk et al. will zukünftig knapp ein Fünftel aller KMU mehr Mittel für die interne Kommunikation verwenden (Boenigk et al. 2007: 76). Deshalb «sollte auch die organisationale Verankerung der internen Kommunikation betrachtet werden. Zweckmässig wäre, die interne Kommunikation in der Kommunikationsabteilung beziehungsweise bei der zuständigen Person für die Kommunikation anzusiedeln» (ebd.).

Die Arbeitswelt 4.0 verändert auch die Rolle des Vorgesetzten, er wird zum Kommunikator, und er muss neue Kompetenzen erwerben und Fehler zugeben können (Giersberg 2017) «Der Vorgesetzte neuen Typs erfährt von seinen Mitarbeitern und gibt permanent Feedback an seine Mitarbeiter» (ebd.). Die Generation Y ist mit einem allumfassenden Ratingsystem aufgewachsen. Die Möglichkeit, Feedback zu platzieren, erhöht ihre Zufriedenheit. Sie wollen eingebunden werden und sich ernstgenommen fühlen. Nur dann bringen sie

¹ Wie die vorliegende Arbeit aufgezeigt hat, ist dieser Experte für interne Kommunikation zumindest in KMU mehr Wunschdenken als Realität.

ihre volle Arbeitsleistung. Die Betreuungs- und Motivationsleistungen nehmen für den Vorgesetzten zu (ebd.). Interne Kommunikation wird zur permanenten Aufgabe, was sie eigentlich heute schon sein sollte.

Die Professionalisierung der externen Kommunikation ging in den 1990er- und Nullerjahren mit einer Erfolgskontrolle und der Beschäftigung mit Controllingfragen einher. Dieser Entwicklungsschritt fordert Schick auch für die interne Kommunikation (Schick 2014: 19 ff.). «Dies bedingt die vorgängige Formulierung von Zielen, welche nach dem Umsetzen der Massnahmen überprüft werden» (ebd.).

Quellenangaben

Literaturverzeichnis

- BECKER, Thomas (2014): *Medienmanagement und öffentliche Kommunikation: der Einsatz von Medien in Unternehmensführung und Marketing*. Wiesbaden: Springer VS.
- BOENIGK, Michael/HUG Christoph/EINWILLER Sabine/LEHMANN Dominik/WINISTÖRFER Norbert (2007): *Kommunikation in Schweizer KMU. Leistungsfähigkeit – Erfolgsfaktoren – Entwicklungspotentiale*. Forschungsprojekt. Olten: Institute for Communication and Competitiveness, Fachhochschule Nordwestschweiz; Luzern: Institut für Kommunikation und Marketing, Hochschule Luzern.
- BUNDESAMT FÜR STATISTIK (BFS) (Hrsg.) (2017): *Struktur der Schweizer KMU*. Reihe: Statistik der Schweiz. Neuenburg.
- EVATT, Dixie Shipp/RUIZ, Crispin/TRIPLETT, Jan F. (2005): *Thinking big, staying small. Communication practices of small organizations*. San Francisco: IABC Research Foundation.
- FISCHBACH, Christina/MACK, Julia (2008): *Mittelstandskommunikation*. Konstanz: UVG Verlagsgesellschaft mbH.
- GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit (2010): *Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse*. 3., überarbeitete Auflage 2009, 4. Auflage 2010. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- GRABS, Anne/BANNOUR, Karim-Patrick (2013): *Follow me! Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co*. Bonn: Galileo Press. 2., aktualisierte Auflage, 1., korrigierter Nachdruck 2013.
- GRONSTEDT, Anders (1996): «Integrating Marketing Communication and Public Relations: A Stakeholder Relations Modell». In: THORSON, Esther/MOORE, Jeri (Hrsg.): *Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates. 287-304.
- HERBST, Dieter (1999): *Interne Kommunikation*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- JÄGGI, Andreas (2013): «Interne Kommunikation heisst Wertschöpfung und Wertschätzung». In: SCHWEIZERISCHER ARBEITGEBERVERBAND (Hrsg.): *Der Arbeitgeber*. Ausgabe 2. 14-15.
- KARMASIN, Matthias/WEDER, Franzisca (2014): «Stakeholder-Management als kommunikative Beziehungsmanagement: Netzwerktheoretische Grundlagen der Unternehmenskommunikation». In: ZERFASS, Ansgar/PIWINGER, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 81-103.
- KLÖFER, Franz/NIES, Ulrich (2001) (Hrsg.): *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Neuwied: Luchterhand Verlag.
- MAIER, Michaela/EINWILLER, Sabine/THEILMANN, Kerstin (2012): «Interne Kommunikation aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive. Welche Bedeutung Mitarbeiterkommunikation für eine integrierte Kommunikationsstrategie hat». In: MAIER, Michaela/SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea (Hrsg.): *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH. 119-133.
- MAST, Claudia 2016: «Kommunikation mit den Mitarbeitern». In MAST, Claudia: *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Konstanz und München: utb. 263-300.

- MAST, Claudia (2014): «Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren». In ZERFASS, Ansgar/PIWINGER, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 1121-1140.
- MAYER, Horst O. (2002): *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- MAYRING, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- MEIER, Philip (2002): *Interne Kommunikation im Unternehmen. Von der Hauszeitung bis zum Intranet*. Dissertation Universität Zürich. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- MOSS, Danny/ASHFORD, Ruth/ SHANI, Najani (2004): «The forgotten sector: Uncovering the role of public relations ins SMEs.». In: *Journal of Communication Management*. Band 8, Ausgabe 2. 197-210.
- NOWAK, Rosemarie/ROITHER, Michael (2016) (Hrsg.): *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierungen und praktische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer VS.
- NIEDERHÄUSER, Markus/ROSENBERGER, Nicole (2017): *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- NIEDERHÄUSER, Markus/ROSENBERGER, Nicole (2011): *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell – Prozesse – Fallbeispiele*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- PFANNENBERG, Jörg (2014): «Veränderungskommunikation: Grundlagen und Herausforderungen durch Social Media». In: ZERFASS, Ansgar/PIWINGER, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 1221-1236.
- QUIRKE, Bill (2008): *Making the connections. Using internal communication to turn strategy into action*. 2. Auflage. Aldershot: Gower.
- RETBACH, Andrea/SCHNEIDER, Frank M. (2012): «Ziele der internen Organisationskommunikation. Was mit interner Kommunikation erreicht werden soll». In: MAIER, Michaela/SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea (Hrsg.): *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH. 17-38.
- SCHICK, Siegfried (2014): *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern*. 5., aktualisierte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHINDLER, Marie-Christine/LILLER, Tapio (2014): *PR im Social Web. Das Handbuch für Kommunikationsprofis*. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Köln: O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG.
- SCHLÜTER, Jens (2013): *Social Media Marketing für Unternehmer. Der 30-Minuten-Faktor*. München: Pearson.
- SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea/BARKELA, Berend/MAIER, Michaela (2014): «Psychologie der internen Organisationskommunikation». In: ZERFASS, Ansgar/PIWINGER, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 449-469.
- SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea (2012a): «Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation. Vom Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor». In: MAIER, Michaela/SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea (Hrsg.): *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH. 3-16.

- SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea (2012b): «Ergebnisse empirischer Forschung zur internen Organisationskommunikation. Was Forscher über Nutzung und Effektivität interner Organisationskommunikation herausgefunden haben». In: MAIER, Michaela/SCHNEIDER, Frank M./RETBACH, Andrea (Hrsg.): *Psychologie der internen Organisationskommunikation*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH. 183-216.
- SZYSZKA, Peter (2006): «Innenansichten: <Interne Kommunikation als aktuelles Problem angewandter Kommunikatorforschung>». In: Ferrum (Hrsg.): *Nachrichten aus der Eisenbibliothek*. Band 78. Schaffhausen: Stiftung der Georg Fischer AG. 93-99.
- VOSS, Andreas/RÖTTGER, Ulrike (2014): «Führungskräftekommunikation: Herausforderungen und Umsetzung». In: ZERFASS, Ansgar/PIWINGER, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. 1141-1159.
- VON ROSENSTIEL, Lutz (2009): «Grundlagen der Führung». In: VON ROSENSTIEL, Lutz/REGNET, Erika/DOMSCH Michel (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 3-25.
- WALCH, Bettina (2015): *Die teils ausgelagerte, integrierte Interne Kommunikation zur Steigerung der Wertschöpfung der Mitarbeitenden*. Masterarbeit im Rahmen des MAS Corporate Communication Management. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- WEDER, Franzisca (2010): *Organisationskommunikation und PR*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- ZERFASS, Ansgar (2004): *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Internetquellen, Experteninterviews und Vorlesungen

ENZAIM (2017): *Führungskommunikation*.

Online unter: <http://www.enzaim.com/kompetenzen/interne-kommunikation/wie-wir-sie-unterstutzen/fuhrungskommunikation/> [Stand: 6. Mai 2017].

FICHTER, Adrienne (2017): *Kommunikation in Grossfirmen. Das Management muss es richten*.

Online unter: https://www.swisscom.ch/de/business/enterprise/themen/work-smart/wsc_2017_028_kommunikationskultur.html [Stand: 11. Mai 2017].

GIERSBERG, Georg (2017): *Der neue Vorgesetzte ist vor allem Kommunikator*.

Online unter: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/beruf/industrie-4-0-veraendert-die-arbeitswelt-und-die-chefs-15004495.html?GEPC=s3> [Stand: 8. Mai 2017].

HIRSCH, Lutz (2017): «Wer nicht modern kommuniziert, hat auch keinen langfristigen Erfolg. Lernfeld interne Digitalisierung». In: *One to One, New Marketing*.

Online unter: onetoone.de/de/artikel/wer-intern-nicht-modern-kommuniziert-hat-auch-keinen-erfolg [Stand: 11. April 2017].

HISTORISCHES LEXIKON DER SCHWEIZ (2009): *Marktwirtschaft*.

Online unter <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D13832.php> [Stand: 17. April 2017].

KEEL, Guido/NIEDERHÄUSER, Markus (2017): «Corporate Newsroom statt interne Kommunikation.» In: *HR today*.

Online unter: <https://www.hrtoday.ch/de/article/corporate-newsroom-statt-interne-kommunikation> [Stand: 5. Mai 2017].

- KOWALSKI, Stephanie (2015): *Social Media für die interne Unternehmenskommunikation*.
Online unter: <http://www.sozial-pr.net/social-media-fuer-die-interne-unternehmenskommunikation/> [Stand: 15. Mai 2017].
- LEIPZIGER VOLKSZEITUNG (2017): *Interne Kommunikation: Wie funktioniert Mitarbeiterkommunikation?* Online unter: <http://www.lvz.de/Ratgeber/Karriere/Wie-funktioniert-Mitarbeiterkommunikation> [Stand: 24. Mai 2017].
- OECD (2005): *Glossary on statistical terms. Small and medium-sized enterprises (SMES)*.
Online unter: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123> [Stand: 12. April 2017].
- ONE TO ONE, NEW MARKETING (2017): *Interne Kommunikation: Konzept Fehlanzeige*.
Online unter: onetoone.de/de/artikel/interne-kommunikation-konzept-fehlanzeige
[Stand: 11. April 2017].
- PIAZZA, Katrin (2005): *Interne Kommunikation: Bad news bleiben häufig stecken*.
Online unter <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/interne-kommunikation-bad-news-bleiben-haeufig-stecken> [Stand: 19. Mai 2017].
- RICKERT, Nils (2016): *Interne Kommunikation und Change Communications*. Vorlesung an der ZHAW im Rahmen des CAS Kommunikationsmanagements am 24. und 25. Juni 2016. Winterthur: Institut für Angewandte Medienwissenschaft.
- SPRINGER GABLER VERLAG (2017a) (Hrsg.): *Non-Profit-Organisationen (NPO)*. Gabler Wirtschaftslexikon.
Online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/nonprofit-organisation-npo-v12.html> [Stand: 17. April 2017].
- SPRINGER GABLER VERLAG (2017b) (Hrsg.): *Verband*. Gabler Wirtschaftslexikon.
Online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55084/verband-v9.html>
[Stand: 17. April 2017].
- SPRINGER GABLER VERLAG (2017c) (Hrsg.): *Stiftung*. Gabler Wirtschaftslexikon.
Online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1175/stiftung-v11.html>
[Stand: 17. April 2017]
- SPRINGER GABLER VERLAG (2017d) (Hrsg.): *Interne Kommunikation*. Gabler Wirtschaftslexikon.
Online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interne-kommunikation.html>
[Stand: 5. Mai 2017].
- WIRTSCHAFTSLEXIKON.24.COM (2015): *Erwerbswirtschaftliches Prinzip*.
Online unter <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/erwerbswirtschaftliches-prinzip/erwerbswirtschaftliches-prinzip.htm> [Stand: 17. April 2017].
- BUNDESVERSAMMLUNG DER SCHWEIZERISCHEN EIDGENOSSENSCHAFT (1907): *Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB)*. Systematische Rechtssammlung 210.
Online unter: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19070042/index.html>
[Stand: 1. September 2017].