

Kienzle, Matthias; Zerres, Christopher

Working Paper

Instrumente einer internen Unternehmenskommunikation

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 3

Provided in Cooperation with:

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

Suggested Citation: Kienzle, Matthias; Zerres, Christopher (2016) : Instrumente einer internen Unternehmenskommunikation, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 3, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ofb1-opus4-50337>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/244620>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 3

Instrumente einer internen Unternehmenskommunikation

Kienzle, M. / Zerres, C.

Offenburg, Mai 2016

ISSN: 2510-4799

Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | Einleitung | 1 |
| 2 | Einführung in die Unternehmenskommunikation | 1 |
| 3 | Instrumente der internen Unternehmenskommunikation..... | 2 |
| 3.1 | Printmedien | 3 |
| 3.1.1 | Mitarbeiterzeitschrift | 4 |
| 3.1.2 | Schwarzes Brett | 4 |
| 3.1.3 | Druckschriften | 5 |
| 3.2 | Digitale Medien | 5 |
| 3.2.1 | Intranet..... | 5 |
| 3.2.2 | Corporate Video | 6 |
| 3.2.3 | E-Mail..... | 7 |
| 3.2.4 | Social Business..... | 7 |
| 3.2.4.1 | Wiki | 8 |
| 3.2.4.2 | Corporate Blog | 8 |
| 3.2.4.3 | Microblogs | 9 |
| 3.2.4.4 | Netzwerkplattformen..... | 9 |
| 3.2.4.5 | Cloud Service | 10 |
| 3.2.4.6 | Webforum | 11 |
| 3.3 | Persönliche Kommunikation | 11 |
| 3.3.1 | Betriebsversammlung..... | 12 |
| 3.3.2 | Betriebsfest | 12 |
| 3.3.3 | Dialogveranstaltung..... | 12 |
| 3.3.4 | Frühstücksrunde | 12 |
| 3.3.5 | Mitarbeitergespräch..... | 13 |
| 4 | Schlussbetrachtung..... | 13 |
| 5 | Literaturverzeichnis | 14 |
| 6 | Autoreninformation | 16 |

1 EINLEITUNG

Immer turbulenter werdende und härter umkämpfte Märkte stellen Unternehmen besonders seit Beginn des 21. Jahrhunderts vor wachsende Herausforderungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zu viele ähnliche und austauschbare Produkte drängen auf die Märkte und zwingen die Erzeuger dazu, sich etwa durch Kommunikation vorteilhaft zu positionieren. Der wirtschaftliche Wettbewerb und der Kampf um Kundschaft findet dabei häufig nicht mehr nur auf der Ebene der Produkte und Dienstleistungen statt, sondern hat sich maßgeblich auf die Kommunikation ausgeweitet.¹ Erfolgreiche Unternehmenskommunikation ist allerdings nicht nur die Kommunikation mit Interessenten und Kunden, sondern auch mit der eigenen Belegschaft. Zwar wird dem Teilbereich der internen Kommunikation häufig noch weniger Beachtung geschenkt als dem der externen, jedoch scheint das Bewusstsein dafür weiter zu steigen.²

Mangelnde Kommunikation kann im Unternehmen zu Konflikten und Missverständnissen führen und die Effizienz sowie den daraus resultierenden Gewinn beeinträchtigen. Gegenwärtig ist es zudem nahezu existenziell geworden, als Unternehmen äußerst flexibel aufgestellt zu sein, um auf Veränderungen in der Wirtschaftslage schnell reagieren zu können. Wenn schnelles Handeln gefordert ist, ist es besonders wichtig, dass alle Angestellten wissen, worauf es ankommt, die Unternehmensstrategie kennen und über aktuelle Entwicklungen informiert sind. Auf diese Weise können sie unabhängig und vorausschauend im Sinne des Unternehmens in ihrem Verantwortungsbereich handeln.

Vor diesem Hintergrund geben die Autoren in diesem Arbeitspapier einen Überblick über die wichtigsten Instrumente einer internen Unternehmenskommunikation.

2 EINFÜHRUNG IN DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Unter dem Begriff Unternehmenskommunikation werden sämtliche zielgerichtete Aktivitäten und Maßnahmen eines Unternehmens, welche die Beziehung und Einstellung der Bezugsgruppen zum Unternehmen fördern sollen zusammengefasst. Bezugsgruppen können sowohl (mögliche) Kunden als auch Mitarbeitende sein. Die Intentionen dieser Maßnahmen können beispielsweise die Steigerung des Bekanntheitsgrades, die Präsentation von Leistungen und Produkten, die Entwicklung des Firmenimages oder auch die Beseitigung von Störungen und Missverständnissen sein.³

Sie lässt sich in die drei Bereiche der **externen Kommunikation**, der **internen Kommunikation** und der **interaktiven Kommunikation** aufteilen.⁴

¹ Vgl. Haug, A. (2013), S. 15.

² Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 17.

³ Vgl. Bruhn, M. (2014), S. 5.

⁴ Vgl. Bruhn, M. (2015), S. 3.

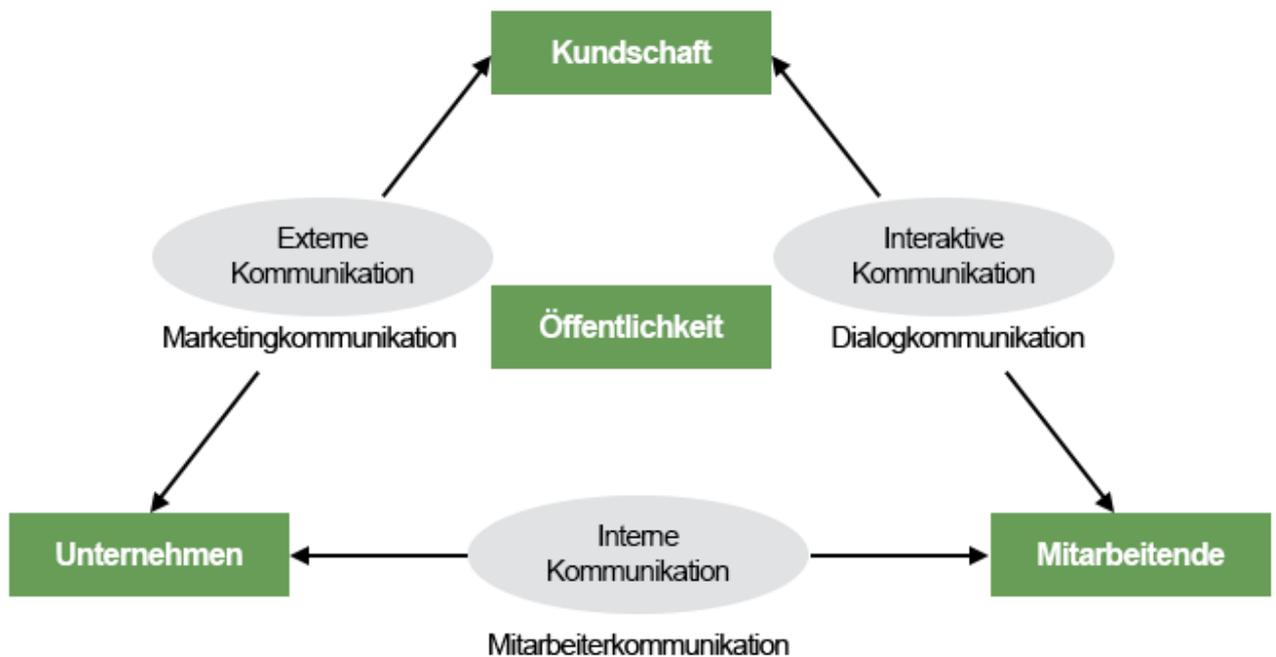


Abbildung 1: Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen

3 INSTRUMENTE DER INTERNEN UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Mitarbeiterzeitung, das schwarze Brett oder auch das Intranet zählen heutzutage zu den Klassikern der internen Kommunikationsinstrumente. Die Palette der zur Verfügung stehenden Medien ist allerdings deutlich umfassender und wurde in den letzten Jahren nochmals durch das Aufkommen der sozialen Medien erweitert.⁵ Um eine effiziente Kommunikation zu betreiben, ist ein Mix aus mindestens drei Instrumenten zu empfehlen.

Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick und eine Hilfestellung bei der Wahl eines geeigneten Kommunikationsinstruments in bestimmten Situationen.

⁵ Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 19.

| REGELKOMMUNIKATION | |
|--|--------|
| Mitarbeiterzeitung | 📰📧👤❤️ |
| Elektronische Mitarbeiterzeitung | 📰💻👤❤️€ |
| Mitarbeiterinformation | 📰📧👤€ |
| Schwarzes Brett | 📰📧👤€ |
| Regelmäßige Newsletter | 📰📧👤❤️€ |
| E-Mail | 📰💻👤€ |
| Intranet | 💻👤€ |
| Wikis | 💻👤€ |
| Firmen-TV / -funk | 📺👤❤️€ |
| Apps für Mitarbeiter und Führungskräfte | 💻👤€ |
| Communities / Teamräume | 💻👤❤️€ |
| Intranet-Foren | 💻📺👤❤️€ |
| Mitarbeiterversammlung | 📰📺👤❤️€ |
| Tag der offenen Tür | 📰📧👤❤️ |
| Mitarbeiterfest | 📰📧❤️ |
| Betriebsbesichtigung | 📰📺❤️€ |
| Mitarbeiterhandbuch | 📰📧👤❤️ |
| Team-Events | 📰📧❤️ |
| Mitarbeiter-Befragung | 📰📧👤€ |
| Ehrungen und Glückwünsche | 📰📧👤❤️€ |
| Einführung / Infomappe für neue Mitarbeiter | 📰📧👤❤️€ |
| Interne Fortbildungen | 📰📧👤€ |
| Video- / Telefonkonferenzen, Instant Messaging | 📰💻📺👤€ |
| Führungskräfte tagung | 📰📧❤️€ |
| Blogs | 📰💻👤€ |

| KOMMUNIKATION BEI VERÄNDERUNGEN | |
|---------------------------------------|---------|
| Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung | 📰📧👤❤️€ |
| Plakate / Aufsteller | 📰📺👤❤️€ |
| Newsletter zu speziellen Themen | 📰📧€ |
| Informationen an einzelne Mitarbeiter | 📺📺👤❤️€ |
| Team-Trainings | 👤❤️€ |
| Podcast | 💻👤❤️ |
| Vodcast | 💻📺👤❤️€ |
| Communities / Teamräume | 📰💻📺👤❤️€ |
| Tablettaufleger (Kantine) | 📰📺👤❤️€ |

| KOMMUNIKATION IN KRISEN | |
|---------------------------------------|---------|
| Rundschreiben | 📰📧📺👤€ |
| Face-to-Face-Meetings | 📺📺👤❤️€ |
| Persönlicher Brief | 📰📧📺👤❤️€ |
| Chat | 📰💻📺👤❤️€ |
| Town Hall Meetings | 📰📺📺👤❤️€ |
| Sonderausgaben der Mitarbeiterzeitung | 📰📧👤❤️€ |
| Krisenplan | 📰📧📺👤 |

| FÜHRUNGSKRÄFTE-KOMMUNIKATION | |
|---------------------------------|---------|
| Informationen an Bereichsleiter | 📰📧📺👤€ |
| Vorgesetzteninformation | 📰📧📺👤❤️€ |
| Management-by-walking-around | 📰📺📺👤❤️€ |
| Coachings | 👤❤️€ |

| | | |
|--|------------------------------------|---|
| 📰 Erreicht unkompliziert viele Mitarbeiter | 📺 Schnell einsetzbares Instrument | ❤️ Instrument mit emotionalen Elementen |
| 💻 Nur geeignet für Mitarbeiter mit PC-Zugriff | 👤 Langfristig wirksames Instrument | € Kostengünstiges Instrument |
| 📺 Besonders geeignet für Mitarbeiter ohne PC-Zugriff | | € Teures Instrument |

Abbildung 2: Instrumente der internen Kommunikation

Quelle: O. V. (2015), http://www.ergo-komm.de/fileadmin/user_upload/Mehr_Sein_als_Schein_FINAL.pdf, Zugriff: 16.03.2016

Für die nachfolgenden Ausführungen wurden die Instrumente in drei sich sowohl technisch als auch funktional unterschiedliche Gruppen eingeteilt (**Printmedien, Digitale Medien, Persönliche Kommunikation**).

3.1 PRINTMEDIEN

In Printmedien werden langfristige Ziele, Strategien und Visionen behandelt oder um der Belegschaft einen Überblick über die Unternehmensaktivitäten gegeben. Des Weiteren werden Erfolge hervorgehoben, um das Wir-Gefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Printmedien besitzen durch den Abdruck „Schwarz auf Weiß“ einen Status von besonderer Authentizität.⁶

⁶ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 203.

3.1.1 Mitarbeiterzeitschrift

Die Mitarbeiterzeitung ist eines der traditionsreichsten Instrumente der internen Unternehmenskommunikation. Aufgrund der mittleren Aktualität der Mitarbeiterzeitung werden größtenteils Langzeitereignisse abgedruckt. Die meisten der behandelten Themen haben einen Bezug zum Unternehmen. Ergänzend sind auch vereinzelte Artikel zu Aktivitäten über den Arbeitsplatz hinweg gängig. Nach einer Studie von *Drabant-Schwalbach* werden folgende Themenfelder am häufigsten behandelt:⁷

- Mitarbeitende, Personalien, Abteilungen, Unternehmensleitung
- personelle und organisatorische Veränderungen
- besondere Leistungen einzelner Mitarbeitenden
- Aufbau und Organisation des Unternehmens
- Ziele und Strategien des Unternehmens
- Situation, Ergebnisse und Entwicklung des Unternehmens
- wichtige Ereignisse und Änderungen im Unternehmen
- Betriebsrat, Kundenschaft, Konkurrenz und Partner
- Schulungen, Fortbildungs- und Freizeitangebote

Eine Umfrage aus dem Jahr 2014 ergab, dass im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) circa 6.500 Unternehmen eine Zeitschrift publizieren.⁸ Für deren Realisierung wurden 2,2 Milliarden Euro investiert.⁹ Die durchschnittliche Auflage für den genannten Raum beträgt circa 20.000 Exemplare pro Ausgabe und erscheint 4,3-mal im Jahr.¹⁰ Ein Magazin hat üblicherweise zwischen 12 bis 28 Seiten.

3.1.2 Schwarzes Brett

Neben der Herausgabe einer Mitarbeiterzeitschrift kann es sinnvoll sein, dieses Medium mit einem schwarzen Brett zu ergänzen. Das schwarze Brett ist das wohl älteste Instrument der internen Kommunikation und dient der Informierung der Belegschaft und gibt dieser eine Plattform für die Veröffentlichung von eigenen Anliegen. Da der Aufwand der Produktion einer Mitarbeiterzeitung relativ groß ausfällt, ist es für einige Unternehmen sogar lohnenswerter, diese komplett mit einem schwarzen Brett zu ersetzen.¹¹

Die Inhalte können von Mitteilungen des Betriebsrates bis hin zu Stellenausschreibungen oder redaktionellen Artikeln reichen und mit Fotos, Grafiken oder Illustrationen ergänzt werden. Der Aushang eines Speiseplans ist ein allseits beliebter und wichtiger Bestandteil. Um den Vorteil gegenüber der Mitarbeitendenzeitung – die Aktualität – zu nutzen, muss die Wandzeitung nahezu täglich gepflegt und aktualisiert werden. Damit die Mitarbeitenden die Aktualität sofort erkennen, sollte jeder Aushang mit einem Datum versehen werden.¹²

Durch die steigende Verbreitung und Beliebtheit des Intranets hat das schwarze Brett deutlich an Bedeutung verloren. Eine völlige Ablösung bleibt allerdings fraglich, da dies an die Voraussetzung des Zugangs aller Mitarbeitenden zum Unternehmensnetzwerk gebunden ist. Somit scheint zumindest in Betrieben mit unzureichender IT-Infrastruktur das Fortbestehen des schwarzen Bretts gesichert zu sein.¹³

⁷ Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 19.

⁸ Vgl. zehnvier (2014), S. 14.

⁹ Vgl. zehnvier (2014), S. 7.

¹⁰ Vgl. zehnvier (2012), S. 18.

¹¹ Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 240.

¹² Vgl. Brandstädter, M., Grootz, S., Ullrich, T. (2015), S. 26.

¹³ Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 240.

3.1.3 Druckschriften

Als Druckschriften werden sämtliche schriftliche Informationen bezeichnet, welche in Form eines physischen Ausdrucks publiziert werden. Hierzu zählen Rundschreiben, Newsletter, Einladungen, Flyer und Broschüren oder auch Dokumentationen und Handbücher.¹⁴

Das Anliegen der Distribution der genannten Medien ist meistens firmen- oder arbeitsbezogener Natur und behandelt selten mehr als ein bis zwei Themen. Der Einsatz empfiehlt sich, wenn Mitarbeitende kurzfristig und zeitgleich erreicht werden sollen oder sichergestellt werden soll, dass die relevante Bezugsgruppe diese Informationen erhält.¹⁵

Druckschriften sind ein äußerst flexibles Instrument, gehen allerdings mit dem Verzicht einer Dialogfunktion einher. Die Herausgabe sollte daher in nicht allzu kurzen Abständen stattfinden, um die Kommunikation nicht zu einseitig werden zu lassen. Heutzutage werden viele dieser Medien nicht mehr ausgedruckt sondern elektronisch verbreitet.¹⁶

3.2 DIGITALE MEDIEN

Der wohl größte Vorteil der digitalen Medien, im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation, ist neben der Dialogfähigkeit und der möglichen detaillierten Informationsübermittlung deren Aktualität. Es lassen sich nahezu in Echtzeit Informationen und Wissen aufbereiten und übermitteln. Eine unternehmensweite Distribution, auch an international verteilte Standorte, ist ohne Probleme und sehr kostengünstig möglich.

Ein wirkungsvolles Element kann die Integration von Interaktion sein, welche sich in weitestgehend allen elektronischen Medien einbinden lässt.

Eine Voraussetzung für das intensive Nutzen digitaler Medien ist ein guter Ausbau der IT-Infrastruktur und somit die Gewährleistung einer hohen Vernetzung der Mitarbeitenden. Des Weiteren müssen diese fähig und des Willens sein, diese Informationen abzurufen. Ansonsten besteht das Risiko, das nicht die gesamte Bezugsgruppe erreicht wird und die Informationen ungenutzt bleiben, da viele elektronische Medien zu den "Pull"-Medien zählen.¹⁷

3.2.1 Intranet

Ein Intranet ist ein geschlossenes, unternehmensinternes und nicht öffentliches Computernetzwerk. Es basiert auf für das Internet entwickelten Technologien und kann üblicher Weise mittels eines Webbrowsers bedient werden. Es verbindet die Zugehörigen eines Betriebs und dient diesen als Informations- und Dialogmedium.¹⁸

Folgende Inhalte und Informationen sind zentrale Bestandteile eines Intranets:¹⁹

- **Informationen zum Unternehmen** (Beispiel: Firmenphilosophie, Unternehmensaufbau, Organisationsstruktur, Jahresberichte)
- **Informationen vom Unternehmen** (Beispiel: Bekanntmachungen, Neuigkeiten, Änderungen, Stellenausschreibungen)

¹⁴ Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 240.

¹⁵ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 237.

¹⁶ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 237.

¹⁷ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 203.

¹⁸ Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 20.

¹⁹ Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 21.

- **Informationen für Mitarbeitende** (Beispiel: Abrechnungen, Speisepläne, Telefonverzeichnis, Routenplaner, Organigramm, Veranstaltungen, Handbücher, Formulare, Pläne, Kalender, Schulungsunterlagen)

Ein Intranet ist sehr vielseitig einsetzbar und gibt den Nutzenden die Möglichkeit, auf Informationen, Mitteilungen oder Dokumente zugreifen zu können ohne dabei von zeitlichen oder räumlichen Einschränkungen eingegrenzt zu werden.

Aktuelle Inhalte werden überwiegend als Kurzmitteilung verfasst und auf der Startseite veröffentlicht. Diese sollte wie eine Art "Dashboard" aufgebaut sein und individuell angepasst werden können. Zusätzlich sollte eine "intelligente" Suchfunktion implementiert sein.

Bei der Verwaltung eines Intranets und dessen Inhalten ist es von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg des Instrumentes, auf folgende fünf Faktoren zu achten:²⁰

- Aktualität
- Dialog und Interaktivität
- Benutzerführung und Übersichtlichkeit
- Zurückhaltende Gestaltung
- Mehrsprachigkeit

Das Einführen eines neuen Intranets ist mit einem hohen Aufwand an Zeit und finanziellen Mitteln verbunden. Daher ist es umso wichtiger, vorher im Klaren darüber zu sein, welche Funktionen das gewünschte Produkt haben sollte. Je nachdem, wie umfangreich und speziell diese definiert werden, muss bei der Anschaffung die Entscheidung für ein fertiges "All-in-One" - oder ein individuell angefertigtes Intranet getroffen werden.

All-in-One-Produkte verfügen meist über alle gängigen Funktionen, sind allerdings weniger auf die eigenen Wünsche anpassbar. Der individuellen Lösung steht das dafür höhere notwendige Budget gegenüber.²¹

Social Intranet

Unter dem Begriff social Intranet versteht sich ein Intranet, in welchem alle Mitarbeitenden die Berechtigung haben, Inhalte zu erstellen. Des Weiteren muss der Autor oder die Autorin eines Beitrags ersichtlich sein und es eine Möglichkeit geben, sich darüber auszutauschen. Dies soll den Wissensaustausch fördern und den Wunsch nach Anerkennung und Selbstdarstellung der Mitarbeitenden befriedigen.²²

3.2.2 Corporate Video

Videos können begeistern, sind emotional und bringen Botschaften auf den Punkt. Es können, im Gegensatz zu Printmedien, komplexe Sachverhalte einfach veranschaulicht werden.

Laut einer 2014 von der Organisation *zehnvier* durchgeführten Studie zum Thema Corporate Publishing setzen bereits 29 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum Corporate Videos als Instrument der Unternehmenskommunikation ein.²³

Das Betreiben von Business-TV, auch Mitarbeiterfernsehen genannt, ist hauptsächlich eine Domäne der großen Unternehmen, da dies mit hohen Kosten für die Produktion von Inhalten und deren Distribution verbunden ist. Business-TV ähnelt einem Nachrichtensender, auf wel-

²⁰ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 266.

²¹ Vgl. Heid, T. (2014), S. 12.

²² Vgl. Brandstädter, M., Grootz, S., Ullrich, T. (2015), S. 48.

²³ Vgl. zehnvier (2014), S. 9.

chem Themen wie aktuelle Unternehmensnachrichten, Berichte über Events oder Hintergrundinformationen zu Ereignissen gezeigt werden.²⁴

Das Potential dieses Instrumentes liegt in der Fähigkeit, die Mitarbeitenden mit audiovisuell attraktiv aufbereiteten Inhalten zu begeistern und zu motivieren. Dazu sollte die Qualität der Produktionen denen aus dem öffentlichen Fernsehen in nichts nachstehen.²⁵

Ausgestrahlt werden können die Sendungen auf Fernsehgeräten, welche in Kantinen, Aufenthalts- und Warteräumen oder dem Eingangsbereich angebracht sind.

Viele Unternehmen, darunter auch der Automobilhersteller *BMW*, nutzen die Inhalte ihres Business-TV-Senders, um diese gleichzeitig als externes Marketinginstrument einzusetzen. *BMW* stellt dazu viele Filme in ihrem Web-TV *BMW TV International* (www.bmw.tv/web/com/video.do) dem weltweiten Publikum zur Verfügung.²⁶

3.2.3 E-Mail

Der Einsatz von E-Mails gilt als einer der schnellsten und unaufwändigsten der schriftlichen Kommunikationsinstrumente. Die Kommunikation kann dabei zwischen Einzelpersonen ("one-to-one") oder einem größeren Empfängerkreis ("one-to-many") ablaufen. Die E-Mail besitzt gegenüber dem persönlichen Gespräch, beispielsweise einem Telefonat, den Vorteil, dass die Mitteilung auch nachgelesen und ausgedruckt werden kann und somit eine höhere Verbindlichkeit besteht. Mit einem Newsletter können Mitarbeitende schnell, kostengünstig und zeitgleich mit umfassenden Informationen erreicht werden. Diese Kommunikationsform eignet sich daher hervorragend dazu, die Belegschaft über kurzfristige Veränderungen in Kenntnis zu setzen oder aktuelle Neuigkeiten zu verbreiten. Während eine klassische E-Mail meistens aus reinem Text besteht, werden im E-Mail-Newsletter des öfteren Bilder eingebunden oder Datei-Anhänge eingefügt. Ein weiterer Unterschied ist die unpersönliche Anrede und Kontaktaufnahme des Newsletters.²⁷

3.2.4 Social Business

Social Media werden längst nicht mehr nur im privaten Bereich genutzt, sondern haben auch einen gefestigten Platz in der externen Unternehmenskommunikation eingenommen.²⁸ Eine Studie der *Wiesbaden Business School* zeigte, dass sich der Anteil der Firmen, welche soziale Plattformen aktiv nutzen, von dem Jahr 2006 bis 2013 von vier auf über 60 Prozent gesteigert hat.²⁹ Nun halten soziale Medien Einzug in die interne Kommunikation, was auch als *Enterprise 2.0* bezeichnet wird. Die wesentlichen Vorteile dieser innerbetrieblichen Kommunikation sind der schnelle und agile Kontakt sowie der interaktive Erfahrungsaustausch.³⁰

Trotz einem derzeitigen Hype um soziale Komponenten in Medien, sollte ein Einsatz von Social Features wohl überlegt und hinterfragt werden.³¹ Zum einen ist deren Integration mit zusätzlichen Kosten verbunden und zum anderen kann dies Anwendende, die noch nicht dafür bereit sind, überfordern.³² Daher ist es notwendig, auf eine geeignete Unternehmens-

²⁴ Vgl. Bruhn, M. (2014), S. 1216.

²⁵ Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 240.

²⁶ Vgl. BMW Deutschland (2016), <http://www.bmw.tv/web/com/video.do>, Zugriff: 26.02.2016.

²⁷ Vgl. Brandstädter, M., Grootz, S., Ullrich, T. (2015), S. 33.

²⁸ Vgl. Zerres, C., Israel, K. (2016), S. 5.

²⁹ Vgl. Groll, T. (2013), <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-05/studie-social-media-nutzung-unternehmen-intern>, Zugriff: 29.02.2016.

³⁰ Vgl. Manhart, K. (2015), <http://www.computerwoche.de/a/social-business-tools-fuer-unternehmen,2543621>, Zugriff: 03.03.2016.

³¹ Vgl. Zerres, C., Jonas, H., Rahnenführer, K., Weber, B. (2015), S. 1.

³² Vgl. Klein, R. (2014), S. 14.

kultur aufzubauen oder diese erst langsam zu entwickeln. Störfaktoren des Erfolgs von Social Business können starke Trennung von Berufsgruppen, hohe Hierarchiegefälle oder auch ein hoher Anteil der Belegschaft ohne Internetzugang sein. Eine optimale Voraussetzung ist daher eine homogene Bezugsgruppe.³³ Für die erfolgreiche Nutzung einiger Anwendungen ist zudem eine "kritische Masse" notwendig, um genügend Aktivität zu erzeugen.

3.2.4.1 Wiki

Das Wort *wiki* stammt aus dem hawaiianischen und kann mit *schnell* übersetzt werden. In Bezug zu Webanwendungen versteht sich unter dem Begriff eine Sammlung untereinander verlinkter Webseiten. Der Einsatz von Wikis in Unternehmen begann mit dem steigenden Bewusstsein, dass ein enormes Wissen und relevante Informationen in den Köpfen der Belegschaft gespeichert sind. Scheiden Mitarbeitende aus dem Betrieb aus, geht dem Unternehmen auch deren betriebsspezifisches Wissen verloren.³⁴ Mit der Einrichtung eines Wikis können die Mitarbeitenden dieses dokumentieren und anderen Betriebsangehörigen sofort und nachhaltig zur Verfügung stellen. Dies vereinfacht die Zusammenarbeit im Unternehmen, da ein zeitlich und räumlich uneingeschränkter Wissensaustausch ermöglicht wird, auch bei fehlender Präsenz von Mitarbeitenden. Schulungsaufwände können somit deutlich reduziert werden. Ein weiterer Vorteil des Wissensmanagements per Wiki ist, dass Einträge von mehreren Personen bearbeitet und somit weiterentwickelt werden können. Die Nutzenden integrieren sich dadurch verstärkt in Unternehmensprozesse und tragen selbst zu einem effizienterem Arbeiten bei. Am häufigsten werden Wikis für die Dokumentation von Arbeitsabläufen, die Bereitstellung von Dokumenten und Dateien sowie zur Sammlung und Entwicklung von Ideen eingesetzt.³⁵

Wie viele andere Instrumente auch, lebt ein Wiki von der Akzeptanz seiner Nutzenden. Haben diese Angst davor, Inhalte aufgrund von möglichen Fehlern zu erstellen oder bestehen sonstige Hemmungen, ist eine erfolgreiche Nutzung enorm gefährdet. Eine weitere Schwierigkeit des Betriebes eines Wikis ist dessen Gestaltung: Zwar sind die gestalterischen Darstellungsmöglichkeiten begrenzt, durch die Vielzahl an Autorinnen und Autoren wird allerdings ein einheitliches Erscheinungsbild erschwert. Es empfiehlt sich daher eine Art Styleguide zur Erstellung von Inhalten zu verfassen.³⁶

3.2.4.2 Corporate Blog

Ein Blog ist eine auf einer Webseite aufgelistete Sammlung von Artikeln und Einträgen. Die Einträge werden automatisch chronologisch sortiert, wobei der aktuellste Beitrag immer ganz oben gelistet ist. Die Inhalte bestehen hauptsächlich aus Texten, die mit Bildern und Verlinkungen ergänzt werden können.³⁷ Als Corporate Blog werden Blogs bezeichnet, welche von Unternehmen und nicht von privaten Personen gesteuert werden. Dies ist sowohl für eine Kommunikation mit einer externen als auch einer internen Zielgruppe möglich.³⁸

Blogs können von einer Einzelperson oder auch von einer Gruppe verwaltetet werden. Das Kommentieren und Bewerten von Beiträgen ist oftmals ohne Autorisierung möglich, was jedoch auch durch Verteilung von Rechten eingegrenzt werden kann. Blogbeiträge werden für

³³ Vgl. Manhart, K. (2015), http://www.computerwoche.de/a/social-business-tools-fuer-unternehmen_2543621, Zugriff: 03.03.2016.

³⁴ Vgl. Zerres, C., Jonas, H., Rahnenführer, K., Weber, B. (2015), S. 3.

³⁵ Vgl. Rensing, C., Maasch, D. (2014), S. 4.

³⁶ Vgl. Rensing, C., Maasch, D. (2014), S. 5.

³⁷ Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 22.

³⁸ Vgl. Bruhn, M. (2014), S. 1088.

gewöhnlich in Monats- und Jahresabschnitten archiviert und stehen für längere Zeiträume zum Abruf bereit.³⁹

In einem Unternehmen können auch mehrere Blogs für verschiedene Einsatzgebiete eingerichtet werden. So kann ein Blog eine Austauschplattform für eine Gruppe von Fachkräften sein, auf welcher diese ihr Know-How austauschen und Diskussionen zu spezifischen Themen führen können (*Knowledge-Blog*). Auch ein projektbezogener Einsatz mit Veröffentlichungen von Ergebnissen oder der Koordination von Aufgaben ist denkbar (*Project-Blog*).⁴⁰

Das Ziel dieses Instrumentes ist die Steigerung einer dialogorientierten Kommunikation im Unternehmen.⁴¹

3.2.4.3 Microblogs

Die Besonderheit eines Microblogs ist dessen beschränkter Textumfang: Die Länge eines Beitrags ist zumeist auf weniger als 200 Zeichen begrenzt, Leerzeichen eingeschlossen. Die Kompaktheit und die mögliche hohe Aktualität der Nachrichten machen diese Form des Bloggens zu einer beliebten Anwendung.⁴² Die Nachrichten können entweder öffentlich oder in geschlossenen Gruppen publiziert werden, weshalb sich dieses Kommunikationsinstrument auch für interne Zwecke nutzen lässt. Im Fokus steht dabei der direkte Austausch der Mitarbeitenden untereinander zu beispielsweise neuen Ereignissen in Projekten.

3.2.4.4 Netzwerkplattformen

Unter einer Netzwerkplattform versteht sich ein von einer Community genutzter Dienst oder Service. Der Zusammenschluss von Personen obliegt dabei – vor allem im Unternehmensbereich – einer Zutrittsbeschränkung. Im Mittelpunkt des von der Gruppe benutzten Dienstes steht typischer Weise ein Nachrichtenstrom, der mit weiteren Anwendungen erzeugt und ergänzt wird.⁴³ Social Business Plattformen bieten ähnliche Möglichkeiten wie die öffentlichen Netzwerke *Facebook* oder *Twitter*. Je nach Modell und Zweck deren Einsatzes variiert der Anteil von Funktionen mit unterhalterischem und informatorischem Charakter.

Das Netzwerk sollte unabhängig vom Arbeitsplatz und der Arbeitszeit zugänglich sein. Da im Vergleich zum Intranet die sozialen Komponenten und der interpersonelle Kontakt im Vordergrund stehen, ist auch ein autorisierter Zugang von außerhalb des Firmennetzwerkes denkbar. Eine Unterstützung für mobile Endgeräte sollte ebenso gegeben sein.⁴⁴

Die wesentlichen Ziele einer sozialen Netzwerkplattform sind die Steigerung des Wir-Gefühls, die Verbesserung des Informationsflusses sowie die Förderung des Wissensaustauschs. Dazu sollte die Plattform es den Mitarbeitenden ermöglichen, Informationen und Nachrichten über Projekte und eigene Interessen mit den anderen Nutzenden zu teilen. Des Weiteren sollte eine Funktion für Diskussionen und Fragen an die Community integriert sein. Das Auffinden von Fachleuten zu bestimmten Bereichen oder die Ansicht von Personen mit ähnlichen Interessen sollte ebenso problemlos möglich sein.

Damit eine rege und produktive Aktivität herrscht und zeitgleich eine übersichtliche Darstellung gewahrt bleibt, empfiehlt es sich, eine moderierende Person zu benennen. Diese fun-

³⁹ Vgl. Schütt, P. (2013), S. 38.

⁴⁰ Vgl. Bruhn, M. (2014), S. 1089.

⁴¹ Vgl. Schütt, P. (2013), S. 39.

⁴² Vgl. Schütt, P. (2013), S. 39.

⁴³ Vgl. Schütt, P. (2013), S. 43.

⁴⁴ Vgl. Manhart, K. (2015), <http://www.computerwoche.de/a/social-business-tools-fuer-unternehmen,2543621>, Zugriff: 03.03.2016.

giert für die Community als Kontaktperson für administrative Angelegenheiten, ohne dabei eine zu hierarchische Stellung einzunehmen.⁴⁵

Social Project Management

Der Ursprung für die Etablierung sozialer Netzwerkplattformen in der Unternehmenskommunikation kann auf Werkzeuge des digitalen Projektmanagements zurückgeführt werden: Mit dem Aufkommen virtueller Kommunikation und dem Bilden von geografisch voneinander getrennten Teams zur Bearbeitung von Projekten und Aufgaben haben sich "herkömmliche Hilfsmittel wie E-Mail, Post-Its und Excel" nur noch als bedingt hilfreich herausgestellt.⁴⁶ Gerade das Bearbeiten von komplexen und parallel laufenden Projekten stellte einen umfangreichen Koordinationsaufwand dar.

Dies führte zur Entwicklung von Tools, mit welchen alle am Projekt beteiligten Personen miteinander vernetzt werden konnten. Beim sozialen Projektmanagement werden alle Projektmitglieder von Beginn an aktiv eingebunden und können Aufgaben erstellen und bearbeiten, Dokumente und Dateien ablegen oder Abläufe und Fortschritte planen und visualisieren.

Im Laufe der Jahre wurden vermehrt soziale Elemente implementiert, wodurch oftmals eine Abgrenzung von sozialer Projektmanagement-Software zu sozialen Netzwerken verschwimmt.⁴⁷

Eine Stärke dieser Projektorganisation ist die Entlastung des Projektleitenden, da dieser mehr Verantwortung an das Team abgibt als beim klassischen Projektmanagement. Ein weiterer Vorteil ist, dass Engpässe im Informationsfluss und somit Verzögerungen des Fortschritts des Projekts eingedämmt werden.⁴⁸ Nach Angaben des Beratungshauses *Crisp Research* werden die deutschen Märkte von den Produkten der Hersteller IBM (*IBM Connections*), Jive (*Jive-N*) und Microsoft (*Yammer*) beherrscht.⁴⁹ Für kleine und mittelständische Betriebe bieten sich auch viele andere preiswertere oder sogar kostenlose Alternativen an.

3.2.4.5 Cloud Service

Cloud Service bezieht sich auf Dienste, die es dem Anwendenden ermöglichen, Daten über das Internet auf einem Server zu speichern. Diese Daten können von berechtigten Personen eingesehen und abgerufen werden. Der Vorteil dieses File-Sharing-Ansatzes ist die Möglichkeit, mehrere Endgeräte mit den gleichen Informationen und Dateien zu synchronisieren. Darüber hinaus kann mittels *Monitoring* auch langfristig die Speicherung von Dateien mit unterschiedlichen Versionen dokumentiert werden. Eine automatische Backup-Funktion ist bei vielen Diensten ebenfalls implementiert. Einige Anbieter ermöglichen ihrer Kundschaft die grafische Anpassung der Benutzeroberfläche des Dienstes. Dies soll für mehr Akzeptanz bei der Anwendung in Unternehmen sorgen.⁵⁰

Ein wichtiger Aspekt für Nutzende von Cloud Services ist das Thema Datensicherheit und die damit verbundene Angst vor Datenklau, Datenmissbrauch oder Datenverlust. Diesbezüglich sollte bei der Wahl des Anbieters auf dessen Qualität und Transparenz der Verschlüsse-

⁴⁵ Vgl. Schütt, P. (2013), S. 44.

⁴⁶ Vgl. Szilinski, R. (2013), <http://www.deutsche-startups.de/2013/03/19/soziales-projektmanagement/>, Zugriff: 03.03.2016.

⁴⁷ Vgl. Szilinski, R. (2013), <http://www.deutsche-startups.de/2013/03/19/soziales-projektmanagement/>, Zugriff: 03.03.2016.

⁴⁸ Vgl. Zerres, C., Jonas, H., Rahnenführer, K., Weber, B. (2015), S. 2.

⁴⁹ Vgl. Manhart, K. (2015), <http://www.computerwoche.de/a/social-business-tools-fuer-unternehmen,2543621>, Zugriff: 03.03.2016.

⁵⁰ Vgl. Schütt, P. (2013), S. 45.

lung und den Ort der Speicherung Wert gelegt werden. An dieser Stelle sei erwähnt, dass sich Viele beim Verschicken von Daten und Dokumenten per E-Mail weitaus weniger Gedanken über deren Sicherheit machen, als bei der Anwendung von Cloudlösungen.⁵¹

Viele der bisher erwähnten social Business Services werden oder können ebenso aus einer *Cloud* heraus betrieben werden.

3.2.4.6 Webforum

Ein Webforum ist Bestandteil einer Internetseite und wird mit einem Webbrowser bedient. Einsicht und Schreibrechte können zumeist mit einer Registrierung erlangt werden. Die Mitglieder eines Forums werden als (Online-)Community bezeichnet und tauschen darin Erfahrungen, Meinungen und Gedanken aus.⁵²

Ein von einem Mitglied veröffentlichter Beitrag wird *Posting* genannt, welche zu übergeordneten Themengebieten (*Topics*) verfasst werden können. Die Darstellung der chronologischen Beiträge erfolgt im Vergleich zum Blog in umgekehrter Reihenfolge: Neue Postings werden untereinander angeordnet. Mitgliedern, welche erst verspätet in Diskussionen einsteigen, wird somit ein einfacher Einstieg ermöglicht, da das Diskussionsthema den Start bildet und eine natürliche Leserichtung von oben nach unten eingehalten wird. Dies macht auch die Archivierung der Beiträge zu einer wichtigen Funktion, welche das Forum zu einem fachspezifischem Nachschlagewerk macht. Um eine Diskussion schnell und dynamisch zu halten, können sich Nutzende Benachrichtigungen per E-Mails zuschicken lassen, wenn in einem interessanten Themengebiet neue Inhalte gepostet werden.

Foren können auch in einer moderierten Form genutzt werden. Ein dafür bestimmter Moderator ist hierbei für die Verwaltung und Organisation des Forums verantwortlich. Zu den Aufgaben eines Moderators gehören unter anderem für konstruktive Gespräche zu sorgen und bei strittigen Diskussionen zwischen den Mitgliedern zu vermitteln. Ebenso ist der Moderator für die Aufgeräumtheit und Einhaltung der Themengebiete zuständig. Es ist auch möglich, die Veröffentlichung von Beiträgen und die Erstellung von Topics durch User erst nach Zustimmung des Moderators zu genehmigen. Für einen ungezwungenen Wissensaustausch wird von der Verwendung dieser Methode allerdings abgeraten.

3.3 PERSÖNLICHE KOMMUNIKATION

Persönliche Kommunikation ist ein allgegenwärtiger Bestandteil einer jeden Organisation und für ein erfolgreiches Bestehen unverzichtbar. Kommunikationsteilnehmende können im direkten Gespräch Meinungen, Anregungen und Kritiken austauschen oder gemeinsam Fragen und Probleme lösen. Dabei werden neben sachlichen Informationen auch Emotionen vermittelt, was Missverständnisse und Fehlinterpretationen der Botschaft oder der Absicht des Kommunikators unterbindet.⁵³

Mittels persönlicher Kommunikation kann Vertrauen hergestellt, Beziehungen gefestigt und der Zusammenhalt gestärkt werden. Dazu müssen allerdings die Personen an einem Ort

⁵¹ Vgl. Schmalen, K. (2014), http://idc.de/dwn/SF_109159/idc_pressebriefing_pressemitteilung_mc_mobile_content_management_de_2014.pdf, Zugriff: 03.03.2014.

⁵² Vgl. hierzu sowie für die weiteren Ausführungen zu Webforen: Bruhn, M. (2014), S. 1092.

⁵³ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 247.

zusammengebracht werden und die Veranstaltungen gut organisiert sein. Dieser Aufwand ist notwendig, um auch eine entsprechende Wirkung bei den Teilnehmenden zu erzielen.⁵⁴

Persönliche Kommunikation kann in vier Kategorien eingeteilt werden:⁵⁵

- Arbeitsbezogene Veranstaltungen (Beispiel: Arbeitsmeetings, Fachtagungen etc.)
- Aus- und Weiterbildungen (Beispiel: Workshops, Seminare etc.)
- Kommunikationsveranstaltungen (Beispiel: Präsentationen, Messen etc.)
- Informelle Veranstaltungen (Beispiel: Betriebsfeste, Frühstücksrunden etc.)

3.3.1 Betriebsversammlung

Die Betriebsversammlung gilt als typisches Top-Down Medium und besitzt aufgrund der großen Anzahl an teilnehmenden Mitarbeitenden weitestgehend eine Einwegkommunikation. Das Einholen von vereinzelt Feedback oder eine anschließende Diskussionsrunde kann allerdings dennoch Bestandteil einer Betriebsversammlung sein.

Anlässe für eine Versammlung sind häufig von der Belegschaft kritisch wahrgenommene Themen oder wichtige Ankündigungen seitens der Unternehmensleitung.

Mit dem Zusammenkommen soll das Wir-Gefühl und das dem Unternehmen entgegengebrachte Vertrauen gestärkt werden. Dazu bedarf es einer aufwendigen Organisation, da alle Mitarbeitenden zusammengebracht werden müssen und dies parallel zu den alltäglichen Betriebsabläufen geschehen muss.⁵⁶

3.3.2 Betriebsfest

Frei nach dem Motto "Wo gearbeitet wird, kann auch gefeiert werden!", sollten Betriebsfeiern, Ehrungen oder sonstige Projektfeiern geplant und abgehalten werden. Eine gute Stimmung bei den Gästen kann für weit mehr als Entspannung sorgen. So ist eine gut organisierte Betriebsfeier ein Ausdruck von Wertschätzung für die Mitarbeitenden, stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und fördert deren Identifikation und Motivation mit und für das Unternehmen.⁵⁷

3.3.3 Dialogveranstaltung

Einen noch authentischeren Eindruck als mit einem Artikel in Print- oder Onlinemedien können Führungskräfte und Vorstände bei einem direkten Treffen mit der Belegschaft hinterlassen.

Dazu kann beispielsweise eine Art offener Dialog – am besten ohne Bühne – in Verbindung mit einem Stehempfang oder Buffet engagiert werden. Dadurch soll eine lockere Atmosphäre geschaffen und Hierarchieunterschiede der Teilnehmenden aufgehoben werden. Fühlen sich die Anwesenden symbolisch auf einer Ebene, kann es zu konstruktiven Gesprächen kommen, in deren Rahmen Vorschläge gemacht oder Kritik geäußert werden können.⁵⁸

3.3.4 Frühstücksrunde

Das in einem Unternehmen konzentrierte Wissen ist ein für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebendes Gut von unschätzbarem Wert. Aufgrund dieser Gegebenheit sollte das Bestreben einer jeden Organisation die Förderung des Wissensaustauschs seiner Belegschaft

⁵⁴ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 247.

⁵⁵ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 248.

⁵⁶ Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 241.

⁵⁷ Vgl. Grupe, S. (2013), S. 258.

⁵⁸ Vgl. Hillmann, M. (2011), S. 23.

sein.⁵⁹ Als Maßnahme hierfür eignen sich besonders in regelmäßigen Abständen stattfindende Frühstücksrunden zur Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs. Eine lockere, ungezwungene Atmosphäre ist dabei ein optimaler Katalysator für den Erhalt und die Weitergabe von Wissen. Zeitgleich wird mit dem Abhalten dieser Aktivität die Wertschätzung des Unternehmens zu seinen Angestellten ausgedrückt. Dies wiederum führt zu erhöhter Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen.⁶⁰ Die Abstände zwischen stattfindenden Frühstücksrunden sollten von einmal pro Woche bis einmal pro Monat reichen. Vor allem in Agenturen und kreativen Unternehmen ist dies eine beliebte und häufig praktizierte Veranstaltung.

3.3.5 Mitarbeitergespräch

Die verbreitetsten Anlässe für ein Mitarbeitergespräch sind Personaleinstellungen, Entlassungen, Beurteilungen oder auch Personalentwicklungen. Dabei ist es üblich, dass der oder die Gesprächsfrühende sich eine Art Verfahren zurecht legt, anhand welchem die Gespräche ausgerichtet und geführt werden. Dazu zählen Inhalte, Ziele oder auch der zeitliche Ablauf. Die Gesprächsbeteiligten können Ergebnisse schriftlich fixieren, um sich später darauf berufen zu können.⁶¹

Wie bei jedem Instrument der persönlichen Kommunikation spielt beim Mitarbeitergespräch die nonverbale Kommunikation eine zentrale Rolle. Körperhaltung, Mimik und Gestik sind aussagekräftige Signalgeber und können nahezu mehr Informationen vermitteln als mündliche Aussagen. Für ein erfolgreiches Gespräch sollte daher unbedingt auf die Körpersprache geachtet werden, da dieser von vielen Menschen mehr Glaubwürdigkeit als dem gesprochenen Wort beigemessen wird.⁶²

4 SCHLUSSBETRACHTUNG

Um eine möglichst effiziente und produktive Arbeitsweise der Angestellten abrufen und deren Potentiale vollständig nutzen zu können, muss die Zusammenarbeit und somit auch die Kommunikation gefördert werden. Einmalige oder unregelmäßige Aktivitäten sind dazu zwar förderlich, allerdings nicht ausreichend, um eine bestmögliche Produktivität zu erreichen. Interne Unternehmenskommunikation ist ein stetiger Prozess, welcher bewusst und konsequent ausgeführt werden muss, um wirtschaftliche Vorteile erzielen zu können. Die Förderung der internen Unternehmenskommunikation scheint in Anbetracht der gegenwärtigen Marktbedingungen und den zurückliegenden Entwicklungen der Kommunikationspolitik zukünftig noch fundamentaler zu werden.

⁵⁹ Vgl. Fischer, A., Kaup, A., Wagner, M. (2013), S. 87.

⁶⁰ Vgl. Dahl, A. (2013), <https://www.vdma.org/article/-/articleview/1731064>, Zugriff: 18.02.2016.

⁶¹ Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 242.

⁶² Vgl. Meckl, M., Schmid, B. (2010), S. 242.

5 LITERATURVERZEICHNIS

- BMW Deutschland (2016): BMW TV international. in: Webseite BMW, <http://www.bmw.tv/web/com/video.do>, Zugriff: 26.02.2016.
- Brandstädter, M., Grootz, S., Ullrich, T. (2015): Interne Kommunikation im Krankenhaus: Gelungene Interaktion zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Bruhn, M. (2014): Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3. Auflage. München: Vahlen.
- Bruhn, M. (2015): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 8. Auflage. München: Vahlen.
- Dahl, A. (2013): Erfa Wissensmanagement beleuchtete Erfolgsfaktor Kommunikation. in: VDMA, <https://www.vdma.org/article/-/articleview/1731064>, Zugriff: 18.02.2016.
- Fischer, A., Kaup, A., Wagner, M. (2013): Employer Branding: was hat das mit Interner Kommunikation zu tun? In Dörfel (Hrsg.): Instrumente und Techniken der internen Kommunikation: Instrumente zielgerichtet einsetzen, Dialoge erfolgreich managen. 1. Auflage. Berlin.
- Groll, T. (2013): Firmen nutzen Social Media für Mitarbeiterkommunikation. in: Zeit online, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-05/studie-social-media-nutzung-unternehmen-intern>, Zugriff: 29.02.2016.
- Grube, S. (2013): Public Relations: Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Haug, A. (2013): Multisensuelle Unternehmenskommunikation: Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Heid, T. (2014): Ein Intranet, gut durchdacht wie ein Musterhaus. in: Fokus IK (Hrsg.): Instrumente der internen Kommunikation, Nr. 03, http://www.scmonline.de/upload/downloads/FokusIK_Instrumente.pdf, Zugriff: 23.02.2016.
- Hillmann, M. (2011): Unternehmenskommunikation kompakt: Das 1 x 1 für Profis. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Manhart, K. (2015): Social-Business-Tools für Unternehmen. in: Computerwoche, <http://www.computerwoche.de/a/social-business-tools-fuer-unternehmen,2543621>, Zugriff: 03.03.2016.
- Meckl, M., Schmid, B. (2010): Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- O. V. (2015): Mehr Sein als Schein. Interne Kommunikation 2015, http://www.ergo-komm.de/fileadmin/user_upload/Mehr_Sein_als_Schein_FINAL.pdf, Zugriff: 16.03.2016.
- Schmalen, K. (2014): IDC-Studie zu Mobile Content Management: Deutsche Unternehmen nutzen File Sharing und Synchronisationslösungen. in: IDC Pressemitteilung, http://idc.de/dwn/SF_109159/idc_pressebriefing_pressemitteilung_mc_mobile_content_management_de_2014.pdf, Zugriff: 03.03.2016.
- Schütt, P. (2013): Der Weg zum Social Business: Mit Social Media Methoden erfolgreicher werden. Springer Verlag: Berlin und Heidelberg.

Szilinski, R. (2013): Wie Social Project Management funktioniert. in: Deutsche Startups, Zugriff: 03.03.2016.

<http://www.deutsche-startups.de/2013/03/19/soziales-projektmanagement/>

zehnvier GmbH (2014): Basisstudie IV: Print, Online, Mobile – CP in einer neuen Dimension. München,

http://www.zehnvier.de/data/1410776965_Basis_IV_Praesentation_BCP_140701.pdf, Zugriff: 02.02.2016.

Zerres, C., Israel, K. (2016): Online-Marketing. Nutzung bei klein- und mittelständischen Unternehmen, in: Hochschulverlag der Hochschule Offenburg (Hrsg.): Schriften der Hochschule Offenburg, Nr. 3.

Zerres, C., Jonas, H., Rahmenführer, K., Weber, B. (2015): Ziele, Herausforderungen und Anwendungsprozess für Social-Media im Projektmanagement, in: Zerres, C. (Hrsg.): Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“, Arbeitspapier Nr. 1, November 2015.

6 AUTORENINFORMATION

Matthias Kienzle beschäftigte sich in seiner Abschlussarbeit des Masterstudiengangs "Medien und Kommunikation" mit Instrumenten einer internen Unternehmenskommunikation. Neben der theoretischen Auseinandersetzung war die Realisierung und Einführung einiger Instrumente bei einem weltweit führenden Sensorhersteller Bestandteil der Arbeit. In seinem beruflichen Werdegang spezialisiert sich Matthias Kienzle auf die Kombination von Marketing mit Gestaltung.

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.