

HW

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

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Kommunikation
und Marketing IKM



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Constanze Jecker (Hrsg.)

Interne Kommunikation.

Theoretische, empirische und praktische Perspektiven

Köln: Halem, 2019

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

© 2019 by Herbert von Halem Verlag, Köln

ISBN (PRINT): 978-3-86962-304-7

ISBN (PDF): 978-3-86962-305-4

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

SATZ: Herbert von Halem Verlag

LEKTORAT: Volker Manz, Rüdiger Steiner

DRUCK: docupoint GmbH, Magdeburg

GESTALTUNG: Claudia Ott Grafischer Entwurf, Düsseldorf

Copyright Lexicon ©1992 by The Enschedé Font Foundry.

Lexicon® is a Registered Trademark of The Enschedé Font Foundry.

Constanze Jecker (Hrsg.)

Interne Kommunikation

Theoretische, empirische und
praktische Perspektiven

HERBERT VON HALEM VERLAG

Editorial Board

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

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

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

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

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

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

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

Inhalt

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

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

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

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

Einleitung

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

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

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

1. Theoretische Ansätze und empirische Befunde

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

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

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

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

- Welche Anforderungen an die Mitarbeitenden zieht Agilität nach sich?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

nehmen sowie weltweiter Migrationsbewegungen. In der Schweiz ist diese Sprachenvielfalt in Unternehmen besonders groß – bedingt durch die vier offiziellen Landessprachen und den hohen Anteil an Zugewanderten (vgl. z. B. NATHANI et al. 2017). Dies stellt Mitarbeitende und Unternehmen vor große Herausforderungen, wie dieser Beitrag anhand einer qualitativen Fallstudie von zwei in der französischsprachigen Schweiz domizilierten Firmen zeigt. Folgende Fragen stehen dabei im Zentrum:

- Wie wirkt sich Sprachenvielfalt in Unternehmen auf die Integration von Mitarbeitenden mit mehr oder weniger guten Kenntnissen in der jeweils relevanten Sprache aus?
- Wie gehen Mitarbeitende im Arbeitsalltag mit sprachlicher Diversität um, um Informationen aus dem Unternehmen verstehen und sich im Unternehmen orientieren zu können?
- Wie können Unternehmensleitungen, Führungskräfte und interne Kommunikationsverantwortliche zu einem produktiven Umgang mit Sprachenvielfalt beitragen?

Aus dem Blickwinkel der Personalführung betrachtet RENATO C. MÜLLER VASQUEZ CALLO interne Kommunikationskanäle. Sein Beitrag trägt den Titel *E-Leadership und E-Collaboration – Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren einer digital unterstützten Personalführung*. Der Hintergrund ist, dass die Zunahme der internen Kommunikationskanäle Führungskräfte bei der Personalführung herausfordert: Zum einen ist zu planen, welche Informationen auf welchem Kanal vermittelt werden sollen. Zum anderen ist zu informieren, wo und wie Mitarbeitenden welche Informationen suchen können, ohne viel Zeit zu verlieren. Dabei ist jeweils zu entscheiden, ob die Kommunikation elektronisch, gedruckt oder persönlich erfolgen soll (vgl. z. B. MAST 2016: 286ff.). Der Beitrag präsentiert die empirischen Ergebnisse quantitativer Studien aus den Jahren 2006, 2011, 2014 und 2016, bei denen Mitarbeitende und Führungskräfte aus Schweizer Unternehmen zur Nutzung von (neuen) Medien in der Personalführung befragt wurden. Es sind vier Leitfragen, die der Autor beantwortet:

- Welche Charakteristika zeichnet E-Leaderhip aus – im Vergleich zu herkömmlichen Leadership-Modellen?
- Welche Medien werden in der Personalführung und in der Zusammenarbeit eingesetzt?
- Welche Teilprozesse der Personalführung und der Zusammenarbeit lassen sich besonders Erfolg versprechend mit neuen Medien unterstützen?

- Welche Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren von E-Leadership und E-Collaboration lassen sich determinieren?

Mit der internen Kommunikation einer spezifischen Form von Organisation beschäftigen sich COLETTE SCHNEIDER STINGELIN und Lisa Altorfer in ihrem Beitrag *Kommunikation mit Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen: Wertekommunikation und Wir-Gefühl als wichtige Elemente*. Die Autorinnen beschreiben die Charakteristika der Kommunikation mit Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen (NPOs) und berücksichtigen dabei die Befunde von zwei Fallstudien. Sie greifen damit einen Aspekt auf, der in der kommunikationswissenschaftlichen Literatur vernachlässigt wird, da sich diese meist auf Unternehmen (vgl. z. B. BOENIGK et al. in diesem Band) bzw. selten auf Behörden (vgl. z. B. SCHWARZ et al. 2016) konzentriert. Die beiden Autorinnen gehen in ihrem Beitrag folgenden Fragen nach:

- Welche Herausforderungen stellen sich der internen Kommunikation in NPOs?
- Inwieweit prägen Werte und die Führungskultur die interne Kommunikation sowie das Wir-Gefühl einer NPO?
- Welche Ansätze zur praktischen Umsetzung von Konzepten interner Kommunikation bieten sich für NPOs an?

Der Beitrag von ADRIAN AEBI und BRUNO FRISCHHERZ trägt den Titel *Interne Kommunikation zu Corporate Social Responsibility (CSR) – Mitarbeitende informieren, konsultieren und beteiligen*. Die Autoren widmen sich einem Aspekt, der in der Literatur zur CSR vergleichsweise selten behandelt wird – obwohl beim Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen die Zielgruppe der Mitarbeitenden zentral ist (vgl. NELKE 2017), da durch CSR etwa die Arbeitgeberattraktivität und die Innovationskraft von Unternehmen gefördert werden können (vgl. z. B. SCHWAGER 2017). Dies wird auch bei der Publikation von Wagner et al. (2017) deutlich, in der die interne Kommunikation von CSR im Mittelpunkt steht. Somit sollten Unternehmenswerte nicht nur extern kommuniziert, sondern auch intern vermittelt und praktiziert werden, auch damit die Reputation eines Unternehmens dauerhaft glaubwürdig ist (LOCK 2016). Für ihren Beitrag im vorliegenden Band führten die Autoren qualitative Leitfadeninterviews mit Verantwortlichen der (internen) Kommunikation sowie mit Verantwortlichen für den Bereich Nachhaltigkeit. Bei ihrer Studie stehen drei Leitfragen im Zentrum:

- Welche Rolle spielen interne Stakeholder in der Nachhaltigkeitsstrategie der befragten Unternehmen?

- Wie kommunizieren diese Unternehmen Nachhaltigkeitsthemen intern, d.h., welche Maßnahmen, Kanäle bzw. Medien und Inhalte wählen sie?
- Welche Parallelen und Unterschiede lassen sich bei der Planung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsthemen bei Unternehmen verschiedener Branchen beobachten?

INGO STOLZ beschäftigt sich mit Veränderungsprozessen, also mit einem Aspekt der internen Kommunikation, zu dem es bereits umfangreiche Literatur gibt (vgl. stellvertretend z. B. VAHS/WEIAND 2013). Der Autor stellt jedoch bisherige Ansätze infrage, weshalb sein Beitrag den Titel *Der Change der Change-Kommunikation* trägt. Stolz beschreibt und analysiert die Abgrenzung der Rollen, Kompetenzen und Aufgaben zwischen einem Verantwortlichen der internen Kommunikation und einem Change-Agent sowie den daraus entstehenden Herausforderungen und Chancen. Er geht dabei von folgenden Thesen aus, die die Forderungen der traditionellen Change Communication hinterfragen:

- These 1: Da interne Kommunikation in Veränderungsprozessen als wesentlich angesehen wird, führt dies oft dazu, dass Veränderungsmanagement oft nur auf Kommunikation reduziert wird. Dies darf nicht zur Folge haben, dass der/die interne Kommunikationsverantwortliche die Veränderung durchführen und verantworten muss.
- These 2: Die interne Kommunikation in Veränderungsprozessen ist effizienter, je dezentraler sie von den involvierten und betroffenen Stakeholdern selbst umgesetzt wird.
- These 3: Interne Kommunikation in Change-Prozessen gelingt dann besser, wenn die Veränderung nicht ausdrücklich (als ›neu‹) benannt und abgegrenzt wird, sondern narrativ und semantisch ›verschwindet‹, indem die Veränderung mit dem Bisherigen und der übergeordneten Sinnhaftigkeit und Mission der Organisation verbunden wird.

Mit dem Beginn der Kommunikation in Veränderungsprozessen beschäftigen sich ERIK NAGEL und VINZENZ RAST in ihrem Beitrag *Initialkommunikation in Change-Projekten*. Charakteristisch für geplante Veränderungsprojekte ist es, dass eine Initialkommunikation stattfindet, also eine erste Information über die anstehende Veränderung. Der dem Beitrag zugrunde liegende Forschungsgegenstand ist diese Initialkommunikation des Unternehmens bzw. der Unternehmensspitze oder Unternehmenseinheit – z. B. in Form von E-Mails. Die Autoren gehen von der Annahme aus, dass diese Initialkommunikationen nicht ausreichend sorgfältig ausgestaltet werden.

Das heißt, dass Relevantes ausgelassen, ungewollt implizite Botschaften gesendet oder unreflektierte Führungsverständnisse transportiert werden. Der Beitrag stützt sich auf Erkenntnisse, die die Autoren aus zwei qualitativen Fallstudien ableiten. Die Autoren gehen drei Forschungsfragen nach:

- Welche Funktionen weisen die handelnden Akteure der Initialkommunikation in Wandelprozessen zu?
- Welche impliziten Annahmen über Veränderung und Kommunikation prägen die Ausgestaltung der Initialkommunikation?
- Welche Erkenntnisse für eine gelingende Initialkommunikation lassen sich ableiten?

Der Beitrag von SABINE WITT widmet sich einem spezifischen Kanal der internen Kommunikation, der Mitarbeiterzeitung bzw. -zeitschrift (MAZ). Dieser gilt als wichtiges Medium für die Mitarbeitenden und als zentrales Instrument der Führung (vgl. z. B. SCHICK 2014: 151ff.; SCHWEIZER 2015). Gleichwohl wird die MAZ in der Organisations- sowie in der Medien- und Kommunikationsforschung selten inhaltlich analysiert (vgl. als Ausnahme z. B. HUCK-SANDHU/INGENHOFF 2010), während die praxisorientierte Literatur zahlreich ist (vgl. etwa MARINKOVIC 2009). Witt untersucht in ihrem Beitrag die MAZ der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB): *Vom Korpsgeist zur individuellen Ansprache – historische Analyse der Mitarbeiterzeitung der SBB*. Diese MAZ erscheint seit 1924, und seit 2017 ausschließlich digital. Die MAZ der SBB bietet sich an, um den Wandel der internen Kommunikation exemplarisch abzubilden. Denn die SBB sind nicht nur die größte Reise- und Transportfirma, sondern auch eine der größten Arbeitgeberinnen in der Schweiz. Der Beitrag präsentiert die Ergebnisse einer Diskursanalyse. Es geht um die Entwicklung ausgewählter Aspekte und um diese Fragen:

- Welche Rolle spielt die Mitarbeiterzeitung der SBB im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung?
- Wie wird der Diskurs über die Mitarbeitenden sprachlich und visuell in der Mitarbeiterzeitung geführt?
- Welche kommunikativen Strategien werden im Umgang mit dem Glaubwürdigkeitsproblem entwickelt?

Eine andere große Arbeitgeberin der Schweiz ist die Post AG. MIKE MEISSNER wählt das traditionsreiche Unternehmen für eine historische Analyse: *Arbeitgeberkommunikation bei der Schweizerischen Post/PTT am Beginn des 20. Jahrhunderts*. Dass Arbeitgeberkommunikation (vgl. HEIZEREIDER in diesem Band) keine neue Erscheinung ist, zeigen seine Recherchen im Archiv der Post-, Telefon- und Telegrafenbetriebe (PTT) – der Vorläufer-

organisation der heutigen Post Schweiz AG: Hier finden sich in Dokumenten aus dem 20. Jahrhundert erste Hinweise darauf, dass die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften ein wichtiges Thema der internen (und externen) Kommunikation ist. Der Autor geht in seinem Beitrag folgenden Fragen nach:

- Welche Rahmenbedingungen führten dazu, Maßnahmen interner Kommunikation – z. B. die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter – anzuwenden?
- Welche internen kommunikativen Maßnahmen standen im Zentrum?
- Welche kommunikativen Instrumente nutzte die Schweizerische Post bzw. die PTT im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts, um Informationen an ihre Mitarbeitenden zu vermitteln?

2. Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis

Der zweite Teil des Bandes enthält Beiträge aus der Unternehmenspraxis. Diese greifen verschiedene Aspekte aus den voranstehenden Beiträgen auf und veranschaulichen sie mit Beispielen aus Unternehmen.

In fünf Beiträgen vermitteln externe Expertinnen und Experten diverser Disziplinen ihr Wissen, das sie in der Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen gesammelt haben. Anschließend schildern vier Führungskräfte mit unterschiedlichen Funktionen ihre Erfahrungen mit der internen Kommunikation »ihres« Unternehmens. Die Beiträge gehen also auf die Rahmenbedingungen eines spezifischen Unternehmens ein, setzen wiederum verschiedene thematische Schwerpunkte und repräsentieren diverse Branchen und Organisationsgrößen.

2.1 Erkenntnisse externer Expertinnen und Experten

In der Literatur über die Kommunikation von Innovationen stehen meist externe Stakeholder von Unternehmen im Fokus (vgl. z. B. FINK/MACKRODT 2014). Im Gegensatz dazu betrachtet SUSANNE KNORRE in ihrem Beitrag Innovationskommunikation aus der organisationsinternen Perspektive. Der Titel ihres Beitrags lautet *Von der Start-up-Akquisition zur Innovationskultur: >Open Innovation< als Herausforderung für die interne Kommunikation*. Unter

dem Begriff ›Open Innovation‹ lassen sich unterschiedliche Innovationsstrategien zusammenfassen, die allesamt darauf ausgerichtet sind, das Spektrum des Explorations- und Innovationsprozesses zu vergrößern. Die Autorin weist darauf hin, dass spezifische Organisationsstrukturen und infolgedessen neue Innovationsdialoge zu schaffen sind, die in der Zusammenarbeit mit der internen Kommunikation gestaltet werden sollten. Sie erläutert dieses Zusammenspiel anhand des sogenannten ›Venture Management‹, also der systematischen Akquisition von Start-ups. Knorre beschäftigt sich mit diesen Fragen:

- Wie lässt sich das ›Open-Innovation-Konzept im weiteren Sinne definieren und welche grundsätzlichen Herausforderungen der internen Kommunikation sind damit verbunden?
- Welche innovationsstrategischen Überlegungen sind mit der Akquisition von Start-ups verbunden und welchen besonderen Beitrag kann in diesem Zusammenhang die interne Kommunikation leisten?
- Wie lässt sich die erworbene Start-up-Mentalität für die Entwicklung einer neuen Innovationskultur in etablierten bzw. traditionsreichen Unternehmen nutzen?

Im Beitrag *Der (anspruchsvolle) digitale Arbeitsplatz und das Problem seiner Nutzung* beschreibt THOMAS RENKEN die Veränderungen und die damit verbundenen Herausforderungen, die sich der internen Kommunikation durch die Entwicklung des Intranets hin zum digitalen Arbeitsplatz stellen. Ein zentrales Problem ist, dass die Einführung neuer Kommunikationstools noch nicht bedeutet, dass die neuen digitalen Instrumente auch regelmäßig und sinnvoll von den Mitarbeitenden genutzt werden (vgl. z. B. HILLER/SCHNEIDER/WAGNER 2014: 60ff.). Renken geht es nicht um technische Details, da sich diese zu schnell verändern, sondern um die großen Entwicklungslinien, die sich auch aus der digitalen Transformation ergeben:

- Wie verändert die Entwicklung des Intranets hin zum digitalen Arbeitsplatz die interne Kommunikation in Organisationen?
- Welche Ansätze und Faktoren zur Etablierung von neuen digitalen Kanälen haben sich in der internen Kommunikation (nicht) bewährt?
- Inwieweit fördert die Kommunikations- und Führungskultur einer Organisation die Akzeptanz für bzw. die Reaktanz gegenüber neuen, digitalen Kommunikations- und Arbeitsinstrumenten?

Befragungen von Mitarbeitenden sind ein wichtiges Instrument, um z. B. die Zufriedenheit der Mitarbeitenden eruieren und um Organisationen weiterentwickeln zu können. In der Literatur über Mitarbeiterbefra-

gungen (MAB) konzentrieren sich viele Autorinnen und Autoren auf die Typen sowie auf die Anwendung dieses Messinstruments (vgl. z. B. DOMSCH/LADWIG 2013). In dem Beitrag *Mitarbeiterbefragungen: Vom Befragungs- zum Dialoginstrument* skizzieren ADRIAN BLUM und DANIEL BOPP hingegen die Entwicklung dieses Messinstruments. Die Autoren führen bei der Empiricon AG, einem unabhängigen Schweizer Forschungs- und Beratungsunternehmen, selbst seit über 15 Jahren MAB durch. Sie zeigen auf, wie sich deren Inhalte seit der Jahrtausendwende entwickelt haben und welche Trends sich angesichts zunehmender Veränderungs- und Transformationsprozesse in Unternehmen abzeichnen. Dabei stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Wie haben sich die inhaltlichen Schwerpunkte und Ziele von MAB in den vergangenen rund zehn Jahren verändert?
- Welche Auswirkungen haben Transformationsprozesse, die in vielen Unternehmen zur >Normalität< geworden sind, auf die Konzeption von MAB?
- Aus welchen Gründen ist die Schnittstelle zwischen HR und interner Kommunikation im Kontext von MAB entscheidend?

Um eine große Anzahl von Mitarbeitenden in Bewegung zu setzen, z. B. für einen Change-Prozess, braucht es spezifische Formen von Interventionen (vgl. z. B. HINNEN/KRUMMENACHER 2012). Der Beitrag von KONRAD E. MOSER veranschaulicht, wie dies in der Praxis gelingen kann: *Mit Großgruppeninterventionen Organisationen in Bewegung setzen*. Moser erläutert an einem Beispiel, wie eine mehrtägige Großgruppenveranstaltung mit der Methode Real Time Strategic Change (RTSC) ablaufen kann. Ferner gibt er einen Überblick, aus welchen wesentlichen Elementen eine Großgruppenveranstaltung besteht und welche Chancen und Gefahren Großgruppenmethoden mit sich bringen. In seinem Beitrag beantwortet der Autor folgende Leitfragen:

- Unter welchen strukturellen Rahmenbedingungen kann eine Großgruppenveranstaltung einen Change-Prozess fördern bzw. hemmen?
- Welche Faktoren sind ausschlaggebend, damit ein Unternehmen nachhaltig in Bewegung gerät?
- Welche Rolle spielt die interne Kommunikation bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Großgruppenveranstaltung?

Das Thema Medienrecht in der Unternehmenskommunikation findet sich eher selten in der Literatur. Dabei konzentrieren sich Publikationen meist auf die externe Kommunikation, während die spezifischen medien-

rechtlichen Herausforderungen der internen Kommunikation vernachlässigt werden (vgl. z. B. süss 2014). OLIVER SIDLER widmet sich deshalb den Facetten der internen Kommunikation aus juristischer Perspektive. In seinem Beitrag *Medienrecht für Mitarbeitende und Unternehmen* geht es u. a. um das Verwenden von Bildern, die bei internen Events entstehen, oder um das Veröffentlichen von Aussagen einzelner Mitarbeitender im Intranet und in öffentlichen Social Media; folglich geht es auch um die Schnittstelle von interner und externer Kommunikation. Sidler orientiert sich bei seinen Ausführungen an diesen Leitfragen:

- Welche medienrechtlichen Herausforderungen stellen sich Unternehmen bei der internen Kommunikation, z. B. bezüglich Ehrverletzung, Recht am eigenen Bild und Wort?
- Wo ist die Grenze zwischen beruflichem und privatem Leben, wenn es um die Social-Media-Präsenz von Mitarbeitenden geht?

2.2 *Erkenntnisse interner Führungskräfte*

Im Beitrag *Beispiel Siemens AG: Mit References+ den internen Wissens- und Erfahrungsaustausch fördern* beschreiben die Siemens-Mitarbeiter JOHANNES MÜLLER, BEAT GYSIN, NINO DYGA und STEPHAN SCHWANDNER ihre Erfahrungen mit einem unternehmenseigenen Instrument. Seit 2005 stellt die Siemens AG ihren Mitarbeitenden im Intranet eine Plattform zur Verfügung, auf der diese weltweit ihr Wissen und ihre Erfahrungen einfach und direkt austauschen können. Das Ziel von References+ ist es, die Mitarbeitenden zu vernetzen – und dabei organisationale, hierarchische und geografische Grenzen zu überwinden. Die Autoren beschreiben, warum das Instrument die Agilität des Unternehmens fördert und wieso es rege genutzt wird. Dabei beantworten sie folgende Fragen:

- Welche Inhalte werden ausgetauscht – und welchen Mehrwert erhält dadurch die Organisation als Kollektiv und der Mitarbeitende als Individuum?
- Aus welchen Gründen ist References+ so erfolgreich?
- Welchen aktiven Beitrag leistet die Unternehmensleitung, damit die Mitarbeitenden die Plattform langfristig nutzen?

Während die Siemens AG ein globaler Konzern ist, geht es im nächsten Praxisbeispiel um eine mittelständische Unternehmensgruppe, die in der Schweiz tätig ist: Die Alpnach Norm-Schrankelemente AG ist ein

Handwerksbetrieb mit drei Unternehmen an 11 Standorten, das innerhalb 50 Jahren von 6 auf 200 Mitarbeitende gewachsen ist. Als Leiter des Marketings hat CHRISTOPH ROGGER die 20 Jahre alte und im Unternehmen gut etablierte Mitarbeiterzeitung (MAZ) mit einer Auflage von 300 Exemplaren einem Relaunch unterzogen. Das neue Konzept hat den Anspruch, dass die MAZ erstens eine Klammer für die unterschiedlichen Standorte und die verschiedenen Handwerksbetriebe bleibt und dass sie zweitens weiterhin von den Pensionierten sowie von den Angehörigen der Mitarbeitenden gelesen wird. Vor diesem Hintergrund beantwortet Rogger in seinem Beitrag *Beispiel Alpnach-Norm-Gruppe: Die Mitarbeiterzeitung als überregionale Klammer* folgende Fragen:

- Wie lässt sich die hohe Relevanz der gedruckten MAZ in der Alpnach-norm AG im digitalen Zeitalter erklären?
- Welches Vorgehen empfiehlt sich in einem mittelständischen Unternehmen, um die Geschäftsleitung und das eingespielte Redaktionsteam vom Relaunch einer etablierten MAZ zu überzeugen?
- Welche Schlussfolgerungen lassen sich nach Abschluss des Relaunchs ziehen?

Die interne Kommunikation von Führungskräften in einem Dienstleistungsunternehmen steht im Zentrum des Beitrags von ANNA GRÄNI. Sie ist Leiterin der internen Kommunikation der Basler Verkehrs-Betriebe (BVB), die rund 1.250 Mitarbeitende beschäftigen und damit eines der größten öffentlichen Verkehrsunternehmen in der Schweiz sind. Eine kommunikative Schlüsselposition des Basler Unternehmens haben die rund 130 Kadermitarbeitenden. Gräni hatte die Aufgabe, eine verbesserte, einheitliche und intensivierte Führungskräftekommunikation zu planen. Denn die Mitarbeitenden der BVB hatten nach verschiedenen internen Verfehlungen und zahlreichen personellen Änderungen, die auch in den lokalen und regionalen Medien wiederholt Thema waren, ein geringes Vertrauen in die Geschäftsleitung. Im Rahmen ihrer Abschlussarbeit im Weiterbildungsstudiengang MAS Communication Management der Hochschule Luzern – Wirtschaft entwickelte sie auf der Grundlage von 15 qualitativen Interviews fünf Handlungsfelder, um die interne Kommunikation der BVB-Führungskräfte zu verbessern. Im Beitrag *Beispiel Basler Verkehrs-Betriebe: Kommunikation als strategische Führungsaufgabe* erläutert die Autorin ihr Vorgehen, die entwickelten Handlungsfelder sowie jene Maßnahmen, die zur Realisierung kommen. Zudem gibt sie Antworten auf folgende Fragen:

- Aus welchen Gründen bestand bei der Kommunikation der Führungskräfte bei den BVB Handlungsbedarf?
- Welche Rahmenbedingungen und Ziele waren bei der Entwicklung der fünf entwickelten Handlungsfelder wegleitend?
- Welche kommunikativen Maßnahmen werden zur Verbesserung der Führungskräftekommunikation realisiert?

Um ein Dienstleistungsunternehmen aus der Versicherungsbranche geht es im letzten Beitrag des Bandes: *Beispiel css Versicherung: Im Austausch mit den Mitarbeitenden – die Konzernleitung auf Tour de Suisse*. Als Leiter Themen und Publikationen weiß STEFAN JOSS, dass Mitarbeitende erstens selbst von der Dienstleistung ihres Arbeitgebers überzeugt sein sollten und dass sie zweitens die Strategie des Unternehmens nachvollziehen können sollten. Aus diesem Grund setzt die css, die mit 2.700 Mitarbeitenden (2.420 Vollzeitstellen) und rund 1,69 Millionen Kundinnen und Kunden (Stand 31.12.2017) zu den führenden Krankenversicherungen in der Schweiz zählt, auf persönliche Kontakte innerhalb des Unternehmens. Joss organisiert als zentrales Kommunikationsinstrument der Konzernleitung die sogenannte ›Tour de Suisse‹. In seinem Beitrag zeigt er, warum diese Art von Event ein nützliches Instrument ist, um bei den Mitarbeitenden den Puls zu fühlen und um strategische Informationen in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz verankern zu können. Dabei geht er folgenden Fragen nach:

- Wiebettet sich die Tour de Suisse in die Gesamtstrategiekommunikation ein?
- Warum ist es auch in der Arbeitswelt 4.0 zentral, dass die Konzernleitung die Standorte in den Sprachregionen persönlich besucht?
- Welche Faktoren sind ausschlaggebend, damit eine Tour de Suisse erfolgreich ist?
- Welche Inhalte der Unternehmensstrategie lassen sich durch diese Art Event (nicht) vermitteln?
- Welche Rolle spielt der interne Kommunikationsverantwortliche bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einer Tour de Suisse?

In den Beiträgen der internen Führungskräfte geben vier Unternehmen unterschiedlicher Größe, die verschiedene Branchen und Unternehmenskulturen repräsentieren, Einblicke in die Praxis interner Kommunikation. Dabei geht es nicht nur um Erfolgsmeldungen, sondern auch um Hürden, die es zu überwinden gilt. Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse lassen sich auf andere Unternehmen und Branchen übertragen.

Literatur

- BRUHN, MANFRED: *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*. 6., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart [Schäffer-Poeschel] 2014
- BUCHHOLZ, ULRIKE; SUSANNE KNORRE: *Interne Kommunikation in agilen Unternehmen. Eine Einführung*. Wiesbaden [Springer Gabler] 2017
- CHRISTENSEN, LARS TOGER; METTE MORSING; GEORGE CHENEY: *Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*. London [Sage] 2008
- DOMSCH, MICHEL E.; DÉSIRÉE H. LADWIG (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterbefragung*. 3., aktual. und überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg [Springer Gabler] 2013
- FINK, STEPHAN; BORIS MACKRODT: Innovations- und Technologiekommunikation: Vermittlung und Positionierung komplexer Themen. In: ZERFASS, ANSGAR; MANFRED PIWINGER (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung*. Wiesbaden [Springer Gabler] 2014, S. 1285-1301
- HESSE, GERO; ROLAND MATTMÜLLER (Hrsg.): *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden [Springer Gabler] 2015
- HILLER, ANDREAS; MARCUS SCHNEIDER; ANNE CHRISTINE WAGNER: *Social Collaboration Workplace. Das neue Intranet erfolgreich einführen*. Glückstadt [Werner Hülsbusch] 2014
- HINNEN, HANNES; PAUL KRUMMENACHER (Hrsg.): *Großgruppen-Interventionen. Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen*. Stuttgart [Schäffer-Poeschel] 2012
- HUCK-SANDHU, SIMONE: Orientierung von Mitarbeitern – ein mikrotheoretischer Ansatz für die interne Kommunikation. In: ZERFASS, ANSGAR; LARS RADEMACHER; STEFAN WEHMEIER (Hrsg.): *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden [vs Verlag für Sozialwissenschaften] 2013, S. 223-245
- HUCK-SANDHU, SIMONE: Interne Kommunikation im Wandel: Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. In: HUCK-SANDHU, SIMONE (Hrsg.): *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde*. Wiesbaden [Springer vs] 2016, S. 1-19

- HUCK-SANDHU, SIMONE; DIANA INGENHOFF: Personalisierung in der internen Kommunikation: Ergebnisse einer ländervergleichenden Analyse von Mitarbeiterzeitschriften. In: EISENEGGER, MARK; STEFAN WEHMEIER (Hrsg.): *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis.* Wiesbaden [vs Verlag für Sozialwissenschaften] 2010, S. 171-188
- JÄGGI, ANDREAS; VIVIANE EGLI (HRSG.): *Interne Kommunikation in der Praxis. Sieben Analysen, sieben Fallbeispiele, sieben Meinungen.* Zürich [Verlag Neue Zürcher Zeitung] 2007
- KALTENBRUNNER, ANDY; KLAUS MEIER: Convergent Journalism – Newsrooms, Routines, Job Profiles and Training. In: DIEHL, SANDRA; MATTHIAS KARMASIN (Hrsg.): *Media and Convergence Management.* Berlin, Heidelberg [Springer] 2013, S. 285-298
- KEESE, CHRISTOPH: Innovationen im Redaktionsmanagement I: Newsrooms als Marktplätze für neue Ideen. Sichtweisen der Praxis. In: FENGLER, SUSANNE; SONJA KRETZSCHMAR (Hrsg.): *Innovationen für den Journalismus.* Wiesbaden [vs Verlag für Sozialwissenschaften] 2009, S. 17-24
- LOCK, IRINA: Glaubwürdigkeit in der csr-Kommunikation. Entwicklung eines legitimätsbasierten Ansatzes. In: *Publizistik*, 4, 2016, S. 413-429
- MARINKOVIC, DANIEL: *Die Mitarbeiterzeitschrift.* Konstanz [uvk] 2009
- MAST, CLAUDIA: Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und motivieren. In: ZERFASS, ANSGAR; MANFRED PIWINGER (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung.* Wiesbaden [Springer Gabler] 2014, S. 1121-1140
- MAST, CLAUDIA: *Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden.* 6., überarb. und erw. Aufl. Konstanz, München [uvk] 2016
- MAST, CLAUDIA; ALEXANDRA SIMTION: *Employer Relations. Arbeitgeberkommunikation – neues Handlungsfeld für Unternehmen.* Konstanz, München [uvk] 2016
- MOSS, CHRISTOPH: »Einen Newsroom wird es niemals geben.« Die Diskussion um themenorientierte Steuerung in der Unternehmenskommunikation. In: MOSS, CHRISTOPH (Hrsg.): *Der Newsroom in der Unternehmenskommunikation. Wie sich Themen effizient steuern lassen.* Wiesbaden [Springer vs] 2016, S. 1-4

- NATHANI, CARSTEN; PINO HELLMÜLLER; CORINA RIESER; OLIVER HOFF; SUJETHA NESARAJA: *Ursachen und Auswirkungen des Strukturwandels im Schweizer Arbeitsmarkt. Schlussbericht an das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.* https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Informationen_Arbeitsmarktforschung/ursachen_auswirkungen_strukturwandels_arbeitsmarkt.html. 2017 [03.01.2018]
- NELKE, ASTRID: Interne und externe Unternehmenskommunikation für nachhaltige Innovation und gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen am Beispiel des Employer Brandings. In: GORDON, GESA; ASTRID NELKE (Hrsg.): *CSR und Nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen.* Berlin [Springer Gabler] 2017, S. 25-37
- SCHICK, SIEGFRIED: Interne Unternehmenskommunikation: *Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern.* 5., akt. Aufl. Stuttgart [Schäffer-Poeschel] 2014
- SCHWAGER, BERNHARD: Innovative Nachhaltigkeitskommunikation dargestellt am Beispiel der Bosch-Gruppe. In: GORDON, GESA; ASTRID NELKE (Hrsg.): *CSR und Nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen.* Berlin [Springer Gabler] 2017, S. 83-96
- SCHWARZ, ANDREAS; LILIANE ROTHENBERGER; KATHRIN SCHLEICHER; ALICE SRUGIES: Krisenmanagement aus interner Perspektive: Analyse der Krisenkommunikation in deutschen Jugendämtern. In: HUCK-SANDHU, SIMONE (Hrsg.): *Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde.* Wiesbaden [Springer vs] 2016, S. 225-246
- SCHWEIZER, MATTHIAS: Mitarbeiterzeitung. In: HUNDT, MARKUS; DOROTA BIADALA (Hrsg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft.* Berlin [de Gruyter] 2015, S. 391-407
- SPACHMANN, KLAUS; SIMONE HUCK-SANDHU: Interne Kommunikation – Stellenwert und Neuaustrichtung. Ergebnisse einer Trendstudie. In: BENTELE, GÜNTER; MANFRED PIWINGER; GREGOR SCHÖNBORN (Hrsg.): *Loseblattwerk Kommunikationsmanagement.* Neuwied [Luchterhand] 2013, Beitrag 3.96

- SÜSS, WERNER: *Medienrecht in der Unternehmenskommunikation.*
- In: ZERFASS, ANSGAR; MANFRED PIWINGER (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung.* 2., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden [Springer Gabler] 2014, S. 291-305
- VAHS, DIETMAR; ACHIM WEIAND: *Workbook Change Management. Methoden und Techniken.* 2., überarb. Aufl. Stuttgart [Schäffer-Poeschel] 2013
- WAGNER, RICCARDO; NICOLE ROSCHKER; ALEXANDER MOUTCHNIK (Hrsg.): *CSR und Interne Kommunikation. Forschungsansätze und Praxisbeiträge.* Berlin [Springer Gabler] 2017

Autorinnen und Autoren

ADRIAN AEBI, Dr. phil., ist seit 2005 als Dozent für Kommunikation und Unternehmensethik an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm) tätig. Er hat in Bern Germanistik und Philosophie studiert, an der Universität Basel promoviert sowie einen Forschungsaufenthalt an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften absolviert. Sein Forschungsinteresse liegt in der Unternehmenskommunikation, insbesondere der Nachhaltigkeitskommunikation.

MATTHIAS ALBISSE, M.A., ist seit Juni 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Kommunikation und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm). Er studierte von 2007 bis 2012 Kommunikationswissenschaft und Business Communication an der Universität Freiburg i.Ü./CH und schreibt dort momentan eine Dissertation im Bereich der Markenkommunikation. Zuvor arbeitete er in der Markenberatung bei den Agenturen Interbrand sowie Jung von Matt.

LISA ALTORFER, BA ZFH, ist als Mitarbeiterin im Bereich Kommunikation und Marketing bei der Non-Profit-Organisation **LUNGE ZÜRICH** (www.lunge-zuerich.ch) tätig. Sie studierte Journalismus und Kommunikation an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW (Winterthur/CH) mit Vertiefung Organisationskommunikation.

ADRIAN BLUM, Dr. rer. pol., ist Partner und Geschäftsleitungsmitglied bei der Empiricon AG in Bern (www.empiricon.ch). Er studierte an den Universitäten Bern und uc Berkeley Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkten in Personalmanagement und empirischer Sozialforschung. Adrian Blum promovierte bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Norbert Thom zum Thema

Arbeitszeitmanagement. Adrian Blum beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen – als Forscher, Berater und Autor.

MICHAEL BOENIGK, Prof. Dr., ist seit Mai 2002 Dozent für Kommunikationsmanagement und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm). Darüber hinaus leitet er Forschungsprojekte und den MAS Communication Management. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster mit den Schwerpunkten Marketing sowie Distribution und Handel. In der Zeit von 1995 bis 1999 war Michael Boenigk wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (wwz) der Universität Basel. Anschließend arbeitete er zweieinhalb Jahre als Leiter der Marketing-Kommunikationsplanung und Werbung bei Swissair und swiss.

DANIEL BOPP, lic. rer. pol., ist seit 2001 als Projekt- und Teamleiter im Bereich Mitarbeiterbefragungen bei der Empiricon AG in Bern tätig (www.empiricon.ch). Er absolvierte an der Universität Bern das Studium der Wirtschaftswissenschaften (Betriebs- und Volkswirtschaft) mit Schwerpunkten in E-Commerce, Marketing und Innovationsmanagement. Ferner besucht(e) er diverse Weiterbildungen im Bereich Befragungstechnik und Datenanalyse. Die Durchführung der verschiedensten Arten von Befragungen kennt Daniel Bopp aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit bei Empiricon und deren Vorgängerinstitutionen, aufgrund diverser Forschungs- und Auftragsarbeiten an der Universität Bern sowie als Teilzeitarbeitskraft bei der Firma Demoscope während der Ausbildung.

ULRIKE BUCHHOLZ, Prof. Dr., ist Professorin an der Hochschule Hannover (www.hs-hannover.de) und lehrt dort seit 2001 Unternehmenskommunikation mit dem Schwerpunkt interne Kommunikation. Buchholz studierte Sprachwissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität (Münster), wo sie auch promovierte. Nach dem Studium arbeitete Buchholz in der Unternehmenskommunikation verschiedener Unternehmen, u. a. bei Bertelsmann. Von 1990 bis 1996 war sie bei Siemens mit verschiedenen Kommunikationsprojekten vor allem in Transformationsprozessen befasst. Von 1996 bis 2000 leitete sie die weltweite interne Kommunikation bei Infineon Technologies. Ihre aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind interne

Kommunikation, Kommunikation in Veränderungsprozessen und Führungskommunikation.

MAIKE DEBUS, Dr. phil., ist Oberassistentin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich (www.uzh.ch). Sie studierte Psychologie an der Technischen Universität Braunschweig. An der Universität Zürich promovierte sie 2011 zum Thema Arbeitsplatzunsicherheit aus persönlichkeitsbezogener und kultureller Perspektive. Maike Debus forscht und lehrt zu den Themen Stress bei der Arbeit, Arbeitsplatzunsicherheit, Überqualifizierung und Selbstdarstellungsverhalten im Arbeitskontext.

NINO DYGA, B.A., ist seit 2017 im Marketing bei der Siemens AG im Headquarter der Energy Management Division (www.siemens.com/energy) in Erlangen tätig. An der Otto-Friedrich-Universität Bamberg studiert er Kommunikationswissenschaft mit Betriebswirtschaftslehre und Politik. Für die Energy Management Division verantwortet Nino Dyga bei der Siemens AG die Einbindung der einzelnen Projekte in die Community-Plattform References+. Darüber hinaus ist er für die laufende Aktualisierung verschiedener Siemens-interner Apps zuständig.

BRUNO FRISCHHERZ, Prof. Dr. phil., arbeitet seit 2003 als Dozent für Kommunikation und Wirtschaftsethik an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm). Er hat Germanistik und Philosophie in Freiburg i.Ü./CH studiert und im Bereich der angewandten Linguistik promoviert. Bruno Frischherz war tätig als Lektor für Deutsch als Fremdsprache (Universität Freiburg i.Ü./CH) und ist Gründer und Geschäftsführer der didanet gmbh (www.didanet.ch). Seine Forschungsinteressen liegen in der Fachkommunikation und in der Wirtschafts- und Informationsethik.

CLAUDINE GAIBROIS, Dr. rer. soc. HSG, ist Dozentin für Kultur, Gesellschaft, Sprache an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW (Standort Wädenswil) sowie Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen und an der EM Strasbourg Business School. Ihr Studium an der Universität Zürich schloss sie mit einem Lizentiat in Politikwissenschaften ab. Nach einem MAS in interkultureller Kommunikation promovierte sie an der Universität St. Gallen. Claudine Gaibrois arbeitete zunächst als Redakteurin beim Schweizer Radio DRS (heute: SRF) und im Printjournalismus, u.a. als

Redaktionsleiterin des *kulturtipp*. Danach war sie Projektmitarbeiterin und Assistentin an der Universität St. Gallen. Sie ist derzeit auch Gastdozentin an der London School of Economics und bietet Trainings zur Zusammenarbeit in mehrsprachigen und multikulturellen Teams an.

ANNA GRÄNI, MLaw, ist seit 2013 als Leiterin Interne Kommunikation bei den Basler Verkehrs-Betrieben tätig (<http://www.bvb.ch>). Sie absolvierte an der Universität Freiburg i. Ue./CH das Studium der Rechtswissenschaften mit den Schwerpunkten Europarecht, Kunst- und Immaterialgüterrecht sowie IT- und Telekommunikationsrecht. Zudem absolvierte sie das Nachdiplomstudium der Hochschule Luzern - Wirtschaft und erlangte den MAS Communication Management. Anna Gräni verantwortet bei den Basler Verkehrs-Betrieben nebst der Strategie- und Führungskommunikation sämtliche internen Kommunikationskanäle wie das Mitarbeitermagazin, das Mitarbeiter-App sowie das Intranet.

BEAT GYSIN, lic. rer. pol., ist seit 2008 als Head of Quality Management Systems bei der Siemens Schweiz AG im globalen Headquarter der Building Technologies Division (www.buildingtechnologies.siemens.com) in Zug/ CH tätig. An der Universität Basel studierte er Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, Operations Research und Personalmanagement. Es folgten Aus- und Weiterbildungen im Fachbereich Qualitäts-, Umwelt- und Risikomanagement sowie Operational Excellence. Beat Gysin war in den 1990er-Jahren Projektleiter für Prozessverbesserungsprojekte und ab 1999 als Qualitätsleiter in der Halbleiterindustrie zuständig für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Integrierten Qualitätsmanagementsystemen.

ALEXANDRA HEIZEREDER, Dr. rer. soc., geb. Simtion, ist Leiterin der Unternehmenskommunikation und Pressesprecherin bei der Evangelischen Heimstiftung (www.ev-heimstiftung.de) in Stuttgart. Sie studierte Kommunikationswissenschaften mit den Schwerpunkten PR, Politik und Marketing an der Universität Hohenheim. Ihre Promotion schrieb sie bei Prof. Dr. Claudia Mast zur strategischen Stakeholderansprache mit Schwerpunkt auf die Kundenansprache auf BtB-Messen. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Hohenheim forschte und lehrte sie zur Zukunft des Journalismus, Arbeitgeberkommunikation und zum strategischen Kommunikationsmanagement. Derzeit ist Heizereder auch als

Dozentin im cas Internal and Change Communication an der Hochschule Luzern - Wirtschaft tätig.

SIMONE HUCK-SANDHU, Prof. Dr., ist Professorin für Public Relations sowie Leiterin des Masterstudiengangs Corporate Communication Management an der Hochschule Pforzheim (www.hs-pforzheim.de). Sie studierte Diplom-Kommunikationswissenschaft, es folgten Promotion und Habilitation an der Universität Hohenheim (Stuttgart). Von 2000 bis 2011 arbeitete Huck-Sandhu als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik (Prof. Dr. Claudia Mast) an der Universität Hohenheim. Aktuelle Forschungsschwerpunkte an der Hochschule Pforzheim sind interne Kommunikation, Kommunikationsmanagement und Innovationskommunikation.

CONSTANZE JECKER, Dr. rer. soc., ist Dozentin für Kommunikation und Rhetorik sowie Leiterin des cas Internal and Change Communication am IKM der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm). Sie ließ sich erst als Radioredakteurin im Privatfunk ausbilden und studierte später Gesellschaftswissenschaften (Medien- und Kommunikationswissenschaft, Journalistik, Religionswissenschaft) an der Universität Freiburg i. Ü./CH. Dort promovierte sie zum Thema Framing. Jecker arbeitete zunächst als Redakteurin und Moderatorin beim Schweizer Radio DRS (heute: SRF). Anschließend war sie Mitarbeiterin an der Universität Freiburg i. Ü./CH und Ausbilderin beim Schweizer Radio und Fernsehen SRF. Derzeit ist sie auch als Dozentin an der FernUni Schweiz tätig.

STEFAN JOSS, Betriebsökonom FH, arbeitet seit 2012 bei der css Versicherung, zuerst als Leiter der internen Kommunikation, seit 2017 als Leiter im Bereich Themen und Publikationen (www.css.ch). Zuvor war er bei der Centralschweizerischen Kraftwerke AG und bei der Hapimag AG tätig. Ursprünglich arbeitete er als Lehrer. Stefan Joss absolvierte an der Hochschule Luzern – Wirtschaft den Studiengang Wirtschaftskommunikation und an der Schweizer Journalistenschule MAZ eine Fachvertiefung. Es folgten die Besuche der cas Online Communications und Health Communications. Derzeit verantwortet er gemeinsam mit seinem Team interne und externe Publikationen, interne Tagungen, die Projektkommunikation und Teile der internen Kommunikation bei der css Versicherung.

SUSANNE KNORRE, Prof. Dr., arbeitet als Unternehmensberaterin mit dem Schwerpunkt Kommunikation und Management (www.knorre-consulting.com). Seit 2007 ist sie nebenberufliche Professorin an der Hochschule Osnabrück. Knorre studierte Politische Wissenschaften und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Basel und Hamburg, wo sie 1990 promovierte. Zuvor absolvierte sie das Staatsexamen für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst. Bis 1993 war Knorre im Wirtschaftsministerium Rheinland-Pfalz u.a. als Leiterin des Ministerbüros tätig. Danach leitete sie die Konzernkommunikation der Preussag AG. Von 2000 bis 2003 war sie Wirtschaftsministerin in Niedersachsen. Susanne Knorre ist zurzeit Mitglied in vier Aufsichtsräten namhafter Unternehmen.

MIKE MEISSNER, M.A., ist seit 2013 Diplomassistent und Doktorand am Departement für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung DCM an der Universität Freiburg i. Ü./CH. Er promoviert zur Entstehung und frühen Entwicklungen von PR in der Schweiz. Zuvor hat Mike Meißner Kommunikations- und Medienwissenschaft sowie Politikwissenschaft in Leipzig studiert. Für seine Masterarbeit erhielt er 2014 den Nachwuchsförderpreis der FG Kommunikationsgeschichte der DGPuK. Nach seinem Studium war er kurzzeitig in der Hochschulverwaltung der Universität Leipzig tätig. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit Kommunikationsgeschichte sowie Journalismusforschung.

KONRAD E. MOSER ist Projektleiter und Moderator sowie Gastdozent im CAS Internal and Change Communication an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er absolvierte eine Lehre im Verkauf und führte verschiedene Detailhandelsgeschäfte. Ferner absolvierte er Ausbildungen zu den Themen Management-Andragogik, Organisationsentwicklung, Moderationsmethodik und systemische Beratung an verschiedenen Instituten. Seine Arbeitsschwerpunkte sind OE-Prozesse, Coaching für Führungskräfte und Beratung von Führungsteams. Zudem ist Moser als Head der svik-Rating-Jury Events des Schweizerischen Verbands für Interne Kommunikation (svik) tätig.

JOHANNES MÜLLER, Dr.-Ing., ist seit 2005 als Senior Manager Knowledge Management bei der Siemens Schweiz AG im globalen Headquarter der Building Technologies Division (www.buildingtechnologies.siemens.com) in Zug/CH tätig. An der Technischen Universität München studierte und

promovierte er im Fachbereich Elektrotechnik und Informationstechnik. In den Jahren 2000 bis 2004 war er bei Siemens Information and Communication Networks als Global Editor zuständig für die Wissensmanagementplattform ICN ShareNet. Seit 2005 verantwortet Johannes Müller die Administration und kontinuierliche Weiterentwicklung der unternehmensweiten Community-Plattform References+.

RENATO C. MÜLLER VASQUEZ CALLO, Dr. rer. oec., ist Dozent für E-Leadership, E-Collaboration und Change Management am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (www.iop.unibe.ch). Zudem ist er im Leitungsplenum der Pädagogischen Hochschule Thurgau, wo er u. a. einen Studiengang und Digitalisierungsprojekte verantwortet. Ausbildung: Müller Vasquez Callo ist Lehrer, studierte Betriebswirtschaftslehre, Recht und Volkswirtschaftslehre an der Universität Bern und promovierte 2008. 2017 schloss er einen MAS in Secondary and Higher Education ab. Müller Vasquez Callo war bis 2017 Unternehmensberater mit Schwerpunkt Digitalisierung von Organisationen; er ist Mitglied in einem Aufsichtsrat und Autor zahlreicher Lehrbücher.

ERIK NAGEL, Prof. Dr., ist Vize-Direktor der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Co-Institutsleiter des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR (www.hslu.ch/ibr). Er studierte Verwaltungswissenschaft an den Universitäten Konstanz, Leiden, Rotterdam und Grenoble. Anschließend war er Assistent am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel und promovierte dort. Seit 1999 ist er Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und leitet den Executive MBA Luzern. Er forscht und unterrichtet zu den Themen Führung, Change Management, Widerstand, Kulturwandel und Innovation. Erik Nagel begleitet Organisationen bei Veränderungsprozessen und coacht Führungspersonen.

VINZENZ RAST, lic. phil., ist seit 2001 als Dozent für Kommunikation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm) tätig und leitet dort am Institut für Kommunikation und Marketing das Kompetenzzentrum Professionelle Kommunikation. Er hat an der Universität Bern Linguistik, Neuere deutsche Literatur, Politologie und Philosophie studiert. Seit 1997 ist er Geschäftsführer des Büros für Sprache GmbH (www.sprachbuero.ch). Das Büro bietet Kommunikationskurse und Schreibberatungen für Firmen und Verwaltungen an.

THOMAS RENKEN, Dipl.-Inform., ist seit 2015 als themenverantwortlicher Berater für Digital Workplaces bei der Namics (Deutschland) GmbH (Frankfurt) tätig (www.namics.com). Er absolvierte an der Universität Bremen das Studium der Informatik mit Schwerpunkt in computergestützter Gruppenarbeit (cscw) und angewandten Arbeitswissenschaften. Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit als Softwareentwickler, Projektleiter und Berater entwickelte er sich zum Experten für Intranet-Lösungen, Enterprise-Portale und Digital Workplaces zur Unterstützung der unternehmensinternen Kommunikation und Zusammenarbeit. Außerdem berät er Unternehmen im Bereich Enterprise Content Management (ECM) mit einem Fokus auf Information Architectures.

CHRISTOPH ROGGER ist seit 2010 als Marketingleiter bei der Alpnach Norm-Schankelemente AG tätig (www.alpnachnorm.ch). Er absolvierte eine Lehre als Möbelschreiner in der Team by Wellis AG (Willisau/CH) mit lehrbegleitender technischer Berufsmaturität. An der Berner Fachhochschule für Architektur, Holz und Bau absolvierte er den BA of Science in Wood Engineering mit Schwerpunkt Produktmanagement. An der Hochschule Luzern – Wirtschaft schloss er 2017 den MAS Brand and Marketing Management ab. Als Marketingleiter hat Christoph Rogger u.a. die Verantwortung für die Markenführung sowie Kommunikationskanäle der externen Kommunikation bei der Alpnach Norm-Schankelemente AG. Er führt interne Kommunikationsworkshops und unterstützt die Geschäftsleitung bei strategischen Themen.

COLETTE SCHNEIDER STINGELIN, Dr. phil., ist seit 2008 als Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW am IAM (Winterthur/CH) (www.zhaw.ch). Nachdem sie als Kommunikatorin bei zwei Non-Profit-Organisationen tätig war, studierte sie an der Universität Zürich Publizistik und Politikwissenschaften. Ihre Promotion schrieb sie bei Prof. em. Dr. Heinz Bonfadelli zu Gesundheitskampagnen in der Schweiz. Als Dozentin forscht und lehrt sie im Bereich strategisches Kommunikationsmanagement, Kampagnen und Medienbildung.

STEPHAN SCHWANDNER, Betriebswirt (VWA), ist seit 2014 als Senior Consultant Productivity Management bei der Siemens AG im Bereich Corporate Development – Operating Model in München tätig. Nach einer gewerblichen und kaufmännischen Ausbildung studierte er berufsbegleitend an

der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Regensburg die Fachrichtung Betriebswirtschaft. Seine Kenntnisse konnte er zunächst im Einkauf bei Siemens in Regensburg und Chemnitz anwenden. 2005 wechselte Schwandner in den zentralen Einkauf nach München und übernahm das weltweite Einkaufscontrolling der Siemens AG. Seit 2014 ist er für die einheitliche Methodik des Produktivitätsmanagements und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses tätig.

OLIVER SIDLER, Dr. iur, ist selbstständiger Rechtsanwalt in Zug/CH (www.sidlerlaw.ch), Lehrbeauftragter für Medienrecht an der Universität Freiburg i.Ü./CH und Ombudsmann Telekommunikation. Sidler studierte Rechtswissenschaft, Journalistik und Kommunikationswissenschaften an der Universität Freiburg i.Ü./CH, wo er auch promovierte. Er hat diverse Lehraufträge an Fachhochschulen im Bereich Medienrecht, ist Mitherausgeber der Fachpublikation *medialex* und als Ombudsmann für die privaten Radio- und Fernsehveranstalter in der deutschen und rätoromanischen Schweiz zuständig.

KLAUS SPACHMANN, Dr. rer. soc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet für Kommunikationswissenschaft und Journalistik der Universität Hohenheim. Nach der Ausbildung zum Bankkaufmann und Finanzassistenten studierte er Politikwissenschaft sowie Wirtschaftswissenschaften. 2005 promovierte er zum Thema Wirtschaftsjournalismus in der Presse. Seine Arbeitsschwerpunkte in Lehre und Forschung sind Wirtschaftskommunikation, redaktionelle Konzepte im Journalismus sowie interne Unternehmenskommunikation. Außerdem berät er Unternehmen und Organisationen bei Medienkonzepten und der internen Kommunikation.

INGO STOLZ, Prof. Dr. (PhD), ist Leiter der Weiterbildung des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie (www.hslu.ch/ibr), stellvertretender Leiter des Executive MBA Luzern sowie CEO der Beratungsfirma Stolz Consulting (www.stolz-consulting.ch). Ingo Stolz ist promovierter Verwaltungswissenschaftler (University of Minnesota) und besitzt zwei Master in Politologie (Universität Freiburg) und Germanistik (Ohio State University). Er arbeitete in Europa, Nordamerika und Asien als Berater, Direktor, Programmleiter und Dozent in MNCs (z.B. Novartis, Abbott), mittelständischen Unternehmen (z.B. Vitra), Regierungsorganisationen (Goethe-Institut, DAAD), NGOs

(Netzwerk FernoST), Stiftungen (Robert-Bosch-Stiftung) und Universitäten (Universität Freiburg, Ohio State University, University of Minnesota).

SABINE WITT, Dr. phil., unterrichtet seit 2012 professionelle Kommunikation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (www.hslu.ch/ikm). Daneben ist sie als PR-Journalistin und Rhetoriktrainerin tätig. Sie hat an der Universität Bern mit einer kulturhistorischen Arbeit über die Publizistik rechter Intellektueller promoviert. Ihre Forschungsinteressen liegen in der politischen Rhetorik und visuellen Kommunikation.