

# **Wissenstransfer als Mittel der internen Unternehmenskommunikation: Eine explorative Untersuchung in neun internationalen Unternehmen**

Gergana Vladova, Julian Bahrs

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government

Universität Potsdam

August-Bebel-Str. 89

14482 Potsdam

gergana.vladova@wi.uni-potsdam.de

julian.bahrs@wi.uni-potsdam.de

**Abstract:** Die Arbeit stellt einen Ausschnitt der Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zum Thema Wissenstransfer und interne Unternehmenskommunikation, die in neun internationalen Unternehmen durchgeführt wurde, vor. Schwerpunkte bilden der Stellenwert und die Rolle des Wissenstrfers im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation sowie die in den Unternehmen eingesetzten Instrumente. Die Ergebnisse zeigen eine Transformation der Aufgaben der internen Unternehmenskommunikation hin zur Etablierung bidirektionalen Wissenstrfers und der damit verbundenen Gestaltung symmetrischer Kommunikation.

## **1 Motivation und Annäherung an die Thematik**

Kommunikationstheorien sollen Kommunikationsbeziehungen in Modellen abbilden, um diese nachvollziehbar, analysierbar und gestaltbar zu machen. Die aktuellen Anforderungen an diese Modelle resultieren aus den veränderten Bedingungen in den heutigen Organisationen. Die globalisierte Wirtschaftswelt als Handlungskulisse der Unternehmen, die neuen Medien und Kommunikationsinstrumente und die neuen flachen organisatorischen Strukturen verlangen geeignete theoretische Konzepte, welche die symmetrische Kommunikation in den Mittelpunkt stellen sowie die Reichweite und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmer am Kommunikationsprozess berücksichtigen. Die zunehmende Bedeutung interpersoneller Kommunikation ist in der heutigen Gesellschaft nicht zu unterschätzen. Ihre Basis ist ein Netzwerk von Sozial- und Kommunikationsbeziehungen, die Notwendigkeit des Dialogs, der zweiseitigen symmetrischen Kommunikation rückt in den Vordergrund [DM93]. Aus den theoretischen Modellen sollen praktische Handlungsanweisungen für die Kommunikation in den Unternehmen abgeleitet werden. Bisher fehlt jedoch ein einheitlicher theoretischer Ansatz für die Betrachtung von Wissenstransfer als Mittel der internen Unternehmenskommunikation.

Im Folgenden werden daher zunächst beide Untersuchungsbereiche vergleichend vorgestellt und im Anschluss auf Basis einer explorativen Untersuchung Zusammenhänge, Analogien und Wechselwirkungen aufgezeigt. Als Ausgangspunkt der Untersuchung wurden folgende Schwerpunkte gesetzt: Begriffsbestimmung, Modelle, Instrumente sowie Ziele mit Fokus auf die Unternehmenskultur.

Die interne Unternehmenskommunikation (UK) wird in der Untersuchung aus der Sicht der organisationstheoretischen Kommunikationsansätze analysiert und ist als eine Managementfunktion im Unternehmen zu verstehen [GH84]. Exzellente PR-Abteilungen tragen zum Erreichen der Unternehmensziele bei und entwickeln die Programme zur Kommunikation mit internen (und externen) publics [Hu02]. Der Wissenstransfer (WT) hingegen wird als Ergebnis des Wissensmanagements, als gelebter Kommunikationsprozess und als Teil der Kommunikationsstrategie im Unternehmen betrachtet. Sein Ziel ist es, „ein Abbild von Teilen des Wissens eines Wissensträgers bei einem anderen Wissensträger zu erzeugen“ [KK98]. Als Wissensträger agieren Individuen, Gruppen oder Unternehmenseinheiten, die durch Aktivitäten verbaler oder nonverbaler Kommunikation am Wissenstransfer beteiligt sind [KK98].

Wissensmanagement und Unternehmenskommunikation haben unter anderem eine analoge strategische Zielsetzung – das Schaffen einer gemeinsamen Unternehmenskultur – und können dabei von den gleichen Faktoren beeinflusst werden. Die Kultur der Organisation ist eine Ausprägung der Wahrnehmungen, Überlegungen und Empfindungen der Mitarbeiter, ihre zentrale Funktion ist die Mitarbeitermotivation [He07]. Die Unternehmenskultur wird von Faktoren wie Strategie, Größe und Struktur des Unternehmens sowie Nationalität der Mitarbeiter und dominante Persönlichkeiten geprägt [Schi02]. Wesentliches Element der gemeinsamen Kultur ist die Bereitschaft, Wissen zu teilen und dadurch zum Unternehmenserfolg beizutragen. Das Managen des WT gehört zu den Zielen der internen Unternehmenskommunikation [Ma02, Wi96, Be00].

Die veränderten Bedingungen und die rasante Entwicklung in Unternehmen und in der Außenwelt setzen neue Anforderungen an die Instrumente der internen Unternehmenskommunikation. Lange Zeit war die Mitarbeiterzeitschrift als wichtigstes Instrument zur aktuellen Information etabliert. Diese wird immer mehr von den neuen elektronischen Medien erweitert oder gar ersetzt, vor allem in Unternehmen, in denen der Anteil der Büro-Arbeitsplätze besonders hoch ist [Ma02]. Die Aktualität der Nachrichten, verbreitet über die neuen Medien, ist viel höher als diese der Nachrichten, die über die schriftlichen Medien übertragen werden. Im Vergleich liegt allerdings die Leistung der Druckmedien immer noch darin, Hintergründe zu schaffen, Zusammenhänge zu erschließen und für emotionale Bindung der Mitarbeiter zu sorgen [Ma02]. Der Vergleich der Infrastruktur des WT und der internen Unternehmenskommunikation zeigt, dass beide Disziplinen weitgehend die gleichen Instrumente einsetzen, um ihre Ziele zu erreichen: Beispiele dafür sind Dialoge, Besprechungen, Tagungen etc. (für die persönliche Kommunikation); Handbücher, Protokolle (schriftliche Kommunikation); Intra- und Internet, Telefon, E-Mail, Video- und Webkonferenzen etc. (elektronische Kommunikation) [Ma02, Ro00, Be00]. Von Interesse sind jedoch die bestehenden Unterschiede, wenn diese auf den Nutzen von Wissenstransferinstrumenten für die interne Unternehmenskommunikation verweisen.

## 2 Erkenntnisinteresse und Forschungsfragen

Das Erkenntnisinteresse dieser durchgeführten Studie besteht darin, Wissenstransfer als Mittel der internen Unternehmenskommunikation zu untersuchen. Zusätzlich werden die besonderen Bedingungen der Globalisierung und den grenzüberschreitenden Tätigkeiten betrachtet. In der Forschungsliteratur ist dieses Thema weitgehend unbeachtet geblieben und kann keiner einheitlichen theoretischen Basis zugeordnet werden. Aus diesem Grund hat der empirische Teil der Untersuchung einen explorativen Charakter mit folgenden drei Forschungsfragen als Fokus:

**Forschungsfrage 1:** Wie werden die Instrumente des Wissenstransfers in den untersuchten international tätigen Unternehmen eingesetzt?

- Welche Instrumente zum Wissensaustausch stehen den Mitarbeitern in den untersuchten Unternehmen zur Verfügung?
- Von wem und mit welchem Ziel werden sie benutzt?
- Werden Unterschiede bei der Nutzung beobachtet?
- Werden Anreizsysteme geschaffen und Regeln für die Nutzung aufgestellt?

**Forschungsfrage 2:** Welchen Stellenwert hat Wissenstransfer im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation?

- Wie sind die interne UK und der WT organisatorisch ausgestaltet? Im Mittelpunkt stehen dabei die personelle und finanzielle Ausstattung sowie der Kontakt zur Führungsebene.
- Welche sind die Ziele und Aufgaben beider Einheiten im Unternehmen?
- In wieweit gehört WT zu dem Aufgabefeld der Verantwortlichen für die interne UK?

**Forschungsfrage 3:** Welche Lösungsansätze zum Überwinden von Kommunikationsdefiziten bestehen in den untersuchten Unternehmen?

- Die Motivation der eigenen Mitarbeiter, sich in den Kommunikationsprozess einzubringen sowie, mit Blick auf den WT, das so genannte „Wissen ist Macht“-Problem.
- Die zeitnahe Kommunikation über große Entfernungen.
- Die Unterstützung der Bottom-up-Kommunikation im Unternehmen.
- Das Überwinden von länderspezifischen Unterschieden und das Schaffen einer einheitlichen Unternehmenskultur.

Die drei Forschungsfragen wurden im Rahmen der Untersuchung nicht bekannt gegeben. Es wurde zu jeder von diesen ein Fragenkatalog ausgearbeitet, der als Leitfaden für die Expertengespräche dient.

### **3 Wahl der Untersuchungsmethode, Konzeption und Durchführung**

Die geringe Beachtung des Themas in der Literatur erfordert das explorative Forschungsdesign. Zu der gewählten Thematik fehlen Kategorien, die als Basis für eine quantitative Methode dienen könnten. Es ist daher wichtig, Erkenntnisse über den gewählten Forschungsgegenstand zu gewinnen, in dem die Zusammenhänge aus der Sicht von Experten vorgestellt und ihre Meinung zu dem Thema geschildert wird. Auskunft darüber kann von den Verantwortlichen für die interne UK und für den WT im Unternehmen gewonnen werden. Aus diesem Grund wurde für die eigene empirische Untersuchung eine qualitative Forschungsmethode gewählt [FL03]. Als Instrument wurde die Befragung mittels eines halbstandardisierten Leitfadens eingesetzt. Die durchgeführten Gespräche wurden aufgenommen, transkribiert, anonymisiert und analysiert.

Im Rahmen der Untersuchung wurden zehn Interviews in der Zeit zwischen dem 07. September und dem 22. Oktober 2007 durchgeführt und fanden bis auf ein telefonisch statt. Bei den befragten Personen handelt es sich um fünf Kommunikationsexperten und fünf Wissensmanagementexperten aus neun international tätigen Unternehmen (zwei der Experten stammen aus dem gleichen Unternehmen). Es sind acht große und ein mittelständisches Unternehmen vertreten, mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit: Nahrungsmittel, Software, Internetdienste, Marktforschung, Messeveranstalter, Werbeagentur, Chemie, IT und Verlagswesen. Die Fragen aus dem Leitfaden wurden in jedem Interview gestellt, inklusive eventueller Nachfragen, die zur Hilfe und Orientierung der Interviewpartner dienen sollten. Diese Art von Befragung ermöglicht es, alle untersuchungsrelevanten Aspekte anzusprechen und gewährleistet dadurch die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten. Die Reihenfolge der Fragen variiert in den einzelnen Gesprächen, je nach Situation mit dem Ziel, das Gespräch möglichst natürlich zu führen und den Gesprächspartner nicht einzuschränken [FL03]. Die Gespräche wurden mithilfe des Textreduktionsverfahrens der theoretisch-heuristische Segmentierung systematisch verdichtet, um die Inhalte dadurch für die nachfolgende Analyse auswertbar zu machen [BKS01].

## 4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die organisatorische Eingliederung und die Tätigkeitsfelder der internen UK in Bezug auf WT wurden auf der theoretischen Grundlage der Exzellenz-Studie<sup>1</sup> von Grunig et al. untersucht [GH84]. Die interne Unternehmenskommunikation wurde als Teil des strategischen Managements in den untersuchten international tätigen Unternehmen betrachtet.

In den untersuchten Unternehmen sind die Aufgaben der internen UK ein fester Bestandteil des Tätigkeitsfeldes der PR oder der Kommunikationsabteilung. Die internationale interne UK wird in der Regel im Stammsitz des Unternehmens für alle Tochterunternehmen zentral gesteuert. Die Kommunikationsabteilungen sind relativ hoch in der Hierarchie im Unternehmen eingegliedert, in kleineren Tochterunternehmen übernimmt die Führungsebene selbst die UK-Aufgaben. Die untersuchten UK-Abteilungen verfügen überwiegend über ausreichende Ressourcen für ihre Zielsetzungen und haben direkten Kontakt zu der Führungsebene und feste Ansprechpartner dort. Die theoretische Grundlage der Exzellenz-Global-in-Public-Relations-Theorie von Grunig et al. wurde jedoch nicht mit dem Ziel benutzt, lediglich die Managementfunktion der Kommunikationsabteilungen zu überprüfen. Die Analyse der Ergebnisse wurde in Anlehnung an die Exzellenz-Theorie, jedoch mit Fokus auf den WT durchgeführt. Über die typischen Aufgabenfelder der internen UK als Teil des strategischen Marketings hinaus konnte belegt werden, dass die interne UK in den untersuchten Unternehmen mit WM-Aufgaben beauftragt ist und die strategischen WM-Ziele in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, wie der Personalabteilung, der IT-Abteilung, der Geschäftsführung, bestimmt. Gemeinsam entwickeln, implementieren und evaluieren sie die WT-Konzepte. Die Abteilungen der internen UK in den untersuchten Unternehmen entwickeln Initiativen des Wissenstransfers in Bezug auf alle Hierarchieebenen und alle Kommunikationsrichtungen. Ihre Aufgabe reicht dabei weit über die reine Informationsverbreitung hinaus. Ziel ist es, die Mitarbeiter zu motivieren, sich in den Kommunikationsprozess in den Unternehmen einzubringen und ihr Wissen ohne Angst zu teilen. Indem sie ihr Wissen preisgeben, nehmen die Mitarbeiter in den untersuchten Unternehmen an Entscheidungsprozessen teil. Ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit werden dadurch gestärkt. Die Verantwortlichen für die interne UK haben nicht nur die Rolle eines Informationsvermittlers, sondern auch die eines Beraters für die Mitarbeiter sowie die eines Wissensmanagers. Das heißt, die Berufsrolle und die Anforderungen an die Kommunikationswissenschaftler in den untersuchten Unternehmen durchleben eine Veränderung. Dieser Transformationsprozess wurde bereits von ihnen erkannt – die Kommunikationsexperten nehmen verstärkt WM-Aufgaben wahr und müssen sich entsprechend weiterbilden und weiterentwickeln.

---

<sup>1</sup> Die Theorie von Grunig et al. bietet eine breite Basis für die Untersuchung aller Aspekte der PR-Arbeit in Unternehmen – national und international. Ins Gewicht fallen die Begriffe „Kommunikation“, „Management/Organisation“ und „publics (Teilöffentlichkeiten) [Ma02]. Die Public Relations hat als Ziel, die wichtigsten Bezugsgruppen für ein Unternehmen bei seinem Erfolg mitwirken zu lassen, ihre Interessen zu kennen und ihre Unterstützung zu gewinnen. Darüber hinaus wird in diesem Konzept der organisatorischen Einordnung der PR (und der Unternehmenskommunikation) Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Rolle der interne UK und des WT wurden vergleichend (im Rahmen der zweiten Forschungsfrage) untersucht. Auch wenn die Unternehmen die Wichtigkeit des Wissenstransfers erkennen und eine WM-Initiative haben, gibt es lediglich in einem der untersuchten hauptberufliche Wissensmanager. Wissensmanagement ist in den untersuchten Unternehmen keine separate Managementaufgabe und wird mit fremden finanziellen und personellen Mitteln betrieben – in den meisten Fällen mit denen der internen UK. Ferner wird Wissensmanagement als tägliche Aufgabe jedes Mitarbeiters verstanden. Obgleich auch die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ebenso als tägliche Aufgabe verstanden wird, sind Kommunikationsmanager in jedem untersuchten Unternehmen vertreten. Das betont die Wichtigkeit zentraler Kommunikationsstrategien und Bezugspersonen und weist darauf hin, dass solche ebenso für die Zielsetzungen des Wissenstransfers unabdingbar sind.

Die weitere zentrale Fragestellung ist mit dem Einsatz von Wissenstransferinstrumenten in den untersuchten Unternehmen verbunden. Unter diesem Aspekt wurden auch die bestehenden Lösungsansätze zu den Kommunikationsdefiziten der internationalen internen Unternehmenskommunikation ausgewertet. Im Rahmen der ersten Forschungsfrage wurde ein Überblick über die Instrumente geschaffen. Das Hauptinteresse gilt allerdings ihrer Nutzung. Die Untersuchung hat gezeigt, dass in den Unternehmen elektronische Medien und Medien für persönlichen Austausch zahlreicher vorhanden sind und häufiger eingesetzt werden, als die Instrumente der schriftlichen Kommunikation bzw. Wissenstransfers. Die nahe stehende Erklärung dafür ist die Geschwindigkeit der Informationsübertragung, welche durch den Einsatz elektronischer Medien ermöglicht wird. Die persönlichen Gespräche haben diesen Vorteil auf lokaler Ebene. Als wichtige Erklärung für den häufigen Ansatz von neuen (elektronischen) Medien ist jedoch zu betrachten, dass die Mitarbeiter durch diese den internen Kommunikationsprozess autonom mit gestalten können. Dadurch wird ihr Interesse erhöht, da sie nicht nur als Rezipient, sondern auch als Sender von Kommunikationsbotschaften agieren können. Die neuen Intranetplattformen mit Elementen wie Wiki, Expertenforen und Blogs ermöglichen den Mitarbeitern, relevante Informationen schnell zu recherchieren sowie Feedback über ihre eigenen Beiträge unmittelbar bei den Kollegen zu holen. Weiterer dadurch erzielter Nutzen ist die Möglichkeit, auf diese Weise andere über die Wichtigkeit des eigenen Vorschlags (und dadurch auch des eigenen Spezialwissens) für das Unternehmen entscheiden zu lassen. Das Interesse an den Expertenvorschlägen und Beiträgen seitens der Kollegen entscheidet auch über das Interesse der Führungsebene. Das erleichtert die Übertragung der Informationen über die Hierarchieebenen nach oben. Dadurch, dass die Mitarbeiter selektiv auswählen können, welche Themen sie abrufen oder – einen Schritt weiter – abonnieren, wird die Informationsüberflutung verringert. Das Hauptbedenken ist allerdings – ebenso wie die bereits erwähnten positiven Aspekte – damit verbunden, dass bei der Nutzung der neuen Instrumente die Mitarbeiter die aktive Rolle spielen. Die Hauptaufgabe der internen UK ist in diesem Zusammenhang, Anreizsysteme zu schaffen. Dabei ist es zu beachten, dass in Bezug auf diese Anreizsysteme zur Kommunikation von Wissen die Untersuchung gezeigt hat, dass materielle Anreize beim Preisgeben von Fachwissen keine große Bedeutung haben. Viel wichtiger sind der „soziale Druck“, das Interesse seitens der Fachkollegen, das Interesse der Führungsebene sowie die Mitbestimmung der zukünftigen Aufgaben.

Die Nutzung der Instrumente in den untersuchten Unternehmen wird bis auf die technischen Überprüfungen der elektronischen Medien nicht kontrolliert und es bestehen keine Regeln dafür. Jedoch ist die implizierte Faustregel – mitmachen, partizipieren, nicht nur rezipieren. Die Rolle der internen UK ist es dabei, interne „Werbung“ zu betreiben und Erfolge beim Wissenstransfer öffentlich anzupreisen. Durch ihre Nähe zur Führungsebene hat die interne UK eine wichtige Aufgabe als Schnittstelle zwischen den Mitarbeitern und der Führung: Sie soll die Unterstützung der Führungsebene für die WM-Initiative gewinnen und das Engagement der Führung den Mitarbeitern übermitteln.

Der WT als Mittel der internen UK verzerrt die Zielsetzungen der UK in den untersuchten Unternehmen nicht, sondern unterstützt sie eher. Vor allem in Bezug auf die symmetrische Ausrichtung der Kommunikationsprozesse [GH84] bieten sich geeignete personenbezogene und elektronische WT-Instrumente, wie Blogs, Wikis, Foren, LiveMeetings, internationale Job Rotation, Schulungen, Statusrunden uvm. an. Diese können eine institutionalisierte Alternative zu den informellen Kommunikationswegen bieten und dazu beitragen, die wichtigen sozialen Netze im Unternehmen zu organisieren.

Forschungsfrage 1:	Überwiegend werden personenbezogene Instrumente eingesetzt. Schriftliche Medien werden zunehmend durch elektronische ersetzt. Die Instrumente werden zur Ermöglichung symmetrischer Kommunikation eingesetzt. Bei der Nutzung bestehen länder- und gruppenspezifische Unterschiede. Nutzungsanreize werden durch sozialen Druck und Institutionalisierung der Nutzung geschaffen.
Forschungsfrage 2:	Die UK ist institutionell etabliert, ausreichend ausgestattet und verfügt über direkten Zugang zur Führungsebene. Die Gestaltung des WT gehört in den untersuchten Unternehmen zu den Aufgaben der UK. Im Gegensatz zur UK-Verantwortlichen verfolgen Wissensmanager weniger strategische als operative Ziele.
Forschungsfrage 3:	Die UK nutzt zunehmend die Instrumente des Wissensmanagements zur Überbrückung von Kommunikationsdefiziten. Durch den Einsatz elektronischer Instrumente werden dabei die in internationalen Unternehmen bestehenden räumlichen Distanzen überwunden. Die personenbezogenen Instrumente tragen zum Schaffen einer einheitlichen Unternehmenskultur bei.

Tabelle 1: Zentrale Ergebnisse der Forschungsfragen für die untersuchten Unternehmen

## 5 Ausblick

Die vorgestellte Arbeit verschafft erstmalig einen empirischen Überblick auf das Verhältnis von Wissenstransfer und interne Unternehmenskommunikation. Auf Grund der qualitativen Forschungsmethode sowie der Auswahl und der geringen Anzahl der untersuchten Fälle können die Ergebnisse nicht generalisiert werden. Die Ergebnisse zeigen jedoch interessante Erkenntnisse über die derzeitige Praxis der Unternehmenskommunikation. Die untersuchten Fälle zeigen, dass die zukünftige Entwicklung der Organisationsstruktur der Kommunikationsabteilungen und des Berufsbildes der Kommunikationsmanager sich immer mehr in Richtung Wissensmanagement verändern. Diese Tendenz sollte auch von der kommunikationswissenschaftlichen Forschung begleitet werden. Für die Praktiker bedeutet diese Tendenz die Notwendigkeit zur Weiterbildung sowie zur Erweiterung der beruflichen Qualifikationen.

Diese Ergebnisse sollten in weiteren Studien vertieft werden, um generalisierbare Erkenntnissen zu gewinnen. Dabei kann ebenso die Beziehung zwischen der internen Unternehmenskommunikation und dem Wissenstransfer von der ablauforganisatorischen Sichtweise stärker fokussiert und der Wissenstransfer im Kommunikationsprozess untersucht werden. Besondere Aufmerksamkeit sollte dabei den informellen Kommunikationsbeziehungen und dem Wissenstransfer innerhalb von intraorganisationalen Kommunikationsnetzwerken im Unternehmen gewidmet werden sowie die damit verbundenen Herausforderungen der verantwortlichen Kommunikationsexperten untersucht werden. Darüber hinaus können der Wissenstransfer auch außerhalb des eigenen Unternehmens sowie die interkulturellen Unterschiede im Umgang mit Wissen untersucht werden.

## Literaturverzeichnis

- [Be02] Bendt, A.: Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler 2000
- [BKS01] Bilanzic, H./Koschel, F./Scheufele, B.: Theoretisch-heuristische Segmentierung im Prozess der empiriegeleiteten Kategorienbildung. In: Werner Wirth, Edmund Lauf (Hrsg.): Inhaltsanalyse: Perspektiven, Probleme, Potenziale. Köln: von Halem 2001
- [DM93] Dorer, J./Marschik, M.: Kommunikation und Macht. Public Relations - eine Annäherung. Turia & Kant, Wien, 1993. S. 75
- [EG08] Eversheim, W./Gronau, N. (Hrsg.): Umgang mit Wissen im interkulturellen Vergleich. Beiträge aus Forschung und industrieller Praxis. Acatech diskutiert. 2008
- [FL03] Froschauer, U./Lueger, M.: Das qualitative Interview. UTB für Wissenschaft; Wuv Universitäts Vlg. 2003



- [GGD96] Grunig, J. E./Grunig, L. A./Dozier, D. M.: Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlussfolgerungen aus einer internationalen Studie. In: Bentele, Günter / Steinmann, Horst / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Berlin: Vistas, 1996. S. 199-228
- [GH84] Grunig, J. E./Hunt, T.: Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Wiston.1984
- [He07] Hein, F. M.: Elektronische Unternehmenskommunikation. Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main. 2007
- [Hu02] Huck, S.: Public Relations ohne Grenzen? Eine explorative Analyse der Beziehung zwischen Kultur und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GbmH, Wiesbaden, 2004, S. 146
- [KK98] Krogh, G./Köhne, M.: Der Wissenstransfer in Unternehmen – Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, 52. Jg., 1998, S. 235-252
- [Mal02] Maletzke, G.: Kommunikationsform Gerücht. In: Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002, S. 224-240
- [Ma02] Mast, C.: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2002
- [Ma06] Mast, C.: Unternehmenskommunikation: ein Leitfaden. Ein Leitfaden. 2., bearbeitete Auflage. Stuttgart, 2006
- [NT97] Nonaka, I./Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 1997
- [Ro00] Roehl, H.: Instrumente der Wissensorganisation. Perspektiven für eine differenzierende Interventionspraxis. Wiesbaden: Gabler/ Dt. Univ.-Verlag, 2000
- [Schi02] Schick, S.: Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, S. 103
- [Wi96] Winterstein, H.: Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München, Mering: Hampp, 1996
- [Ze96] Zerfaß, A.: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH, 1996.