

Daniel Wolfgruber / Anahid Aghamanoukjan

Boundaryless Communication. Der Einfluss interner Kommunikation auf Imagebildung, Identifikation und Kommunikationsverhalten in und aus Organisationen

128 - The Future of Work and Organizing

Abstract

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Einfluss der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Organisationskommunikation und infolge dessen auf das Organisationsimage. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf den Interdependenzen zwischen der Zufriedenheit des Personals mit der internen Organisationskommunikation, dem von ihm wahrgenommenen Organisationsimage, der organisationalen Identifikation und der Bereitschaft der Beschäftigten, eine hohe Servicequalität gegenüber externen Stakeholdern an den Tag zu legen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Zufriedenheit der Belegschaft mit der internen Kommunikation die maßgebendste Variable darstellt. Einerseits beeinflusst sie das Identifikationsniveau, andererseits fungiert sie als partieller Mediator beim Zusammenhang zwischen dem von außen wahrgenommenen Image und der organisationalen Identifikation. Für die Praxis zeigen die Ergebnisse, dass Organisationen auf die individuellen Kommunikationsbedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehen sollten – dies gilt im Speziellen für die tätigkeitsrelevante interne Kommunikation. Ein dialogorientierter Austausch von Informationen, sowie ein ausgewogener Medien-Mix und ein hoher Grad an individualisierter Kommunikation stellen dabei die Eckpfeiler dar, um das Identifikationsniveau, sowie die Servicequalität der Beschäftigten gegenüber externen Stakeholdern nachhaltig zu erhöhen.

Keywords:

Interne Organisationskommunikation, Organisationsimage, Organisationale Identifikation, Commitment, Arbeitszufriedenheit, Organizational Citizenship Behavior, Servicequalität

1. Einleitung

„Gut informierte Mitarbeiter sind motivierter, engagierter, arbeiten zuverlässiger, sind weniger krank und zeigen ihre Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber unter anderem dadurch, dass sie weniger oft ihren Arbeitsplatz wechseln“ (Grube 2011).

Aufgrund des kommunikativen und wirtschaftlichen Einflusses der internen Kommunikation beschäftigen sich immer mehr Disziplinen mit dieser Thematik (Schneider / Retzbach 2012). Der Hauptgrund dafür ist der Umstand, dass die interne Kommunikation vor allem die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Organisation beeinflusst, welche sich wiederum auf deren Verhalten auswirkt (Retzbach / Schneider 2012). So ergaben die Arbeiten von Mount und Back (1999) sowie Carrière und Bourque (2009), dass die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit hat. Weitere Studienergebnisse zeigen, dass die interne Organisationskommunikation außerdem auf Jobperformance (Tsai et al. 2009), Commitment (Carrière / Bourque 2009) und organisationale Identifikation (Bartels et al. 2010; Nakra 2006; Smidts et al. 2001) des Personals einwirkt.

Wenn man bedenkt, dass die Belegschaft „ihre“ Organisation repräsentiert, lässt sich schlussfolgern, dass interne und externe Organisationskommunikation eine Einheit bilden. Stuart (2003) konstatiert, dass ein nach innen und außen abgestimmtes Organisationsimage einen Erfolgsfaktor darstellt, da diese wahrgenommene Kongruenz das jeweilige Identifikationsniveau erhöht. Somit ist festzuhalten, dass sowohl die individuelle Zufriedenheit mit der internen Kommunikation als auch das selbst wahrgenommene Organisationsimage das Ausmaß der organisationalen Identifikation beeinflussen (Aehling et al. 2012; Gonzalez / Chakraborty 2012; Smidts et al. 2001; Stuart 2003).

Es ist jedoch nicht das Identifikationsniveau per se für den wirtschaftlichen Erfolg wesentlich, sondern das daraus resultierende Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Dutton et al. 1994). So eruierten Bell und Menguc (2002), Dukerich et al. (2002) sowie Kane et al. (2012) einen positiven Zusammenhang zwischen organisationaler Identifikation und Organizational Citizenship Behavior (wünschenswertes Verhalten). Da die Kundschaft eine Beziehung zum Personal und weniger zur Organisation selbst eingeht (Bienstock et al. 2003), wird deutlich, dass das Kommunikationsverhalten der Beschäftigten gegenüber Dritten einen wesentlichen Teil zur Imagebildung beiträgt.

1.1. Problemstellung und Ziel der Arbeit

Trotz des Umstands, dass die interne Organisationskommunikation immer öfter Gegenstand wissenschaftlicher Bemühungen ist, wird ihr Einfluss zumeist unterschätzt. Die Ergebnisse einschlägiger Forschungsarbeiten zeigen, dass sich die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation insbesondere innerhalb einer Organisation auswirkt. Kaum beleuchtet wurde jedoch der Zusammenhang zwischen der internen Kommunikation und dem Kommunikationsverhalten der Belegschaft gegenüber Dritten. Dies gilt ebenfalls für den vermuteten Zusammenhang zwischen dem von den Beschäftigten selbst konstruierten Organisationsimage und dem von ihnen gezeigten Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholdern. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es,

durch die erstmalige Verknüpfung der vier Konstrukte Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation; von außen wahrgenommenes Image; organisationale Identifikation und Servicequalität diese „Wissenslücken“ zu schließen. Ein weiteres Ziel ist es, die Managementebene für die „Macht“ der internen Kommunikation zu sensibilisieren, da die Kommunikationsstrukturen innerhalb von Organisationen durchaus den Unterschied zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Nichterfolg ausmachen können.

1.2. Forschungsfragen

1. Inwiefern beeinflusst die individuelle Zufriedenheit mit der internen Kommunikation die jeweilige organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
2. Inwiefern beeinflusst das von außen wahrgenommene Image die jeweilige organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
3. Inwieweit beeinflusst das individuelle Identifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deren Bereitschaft, eine hohe Servicequalität gegenüber externen Stakeholdern zu zeigen?

2. Theoretischer Rahmen

2.1. Interne Organisationskommunikation

Die interne Organisationskommunikation wird von Welch und Jackson (2007) als „strategic management of interactions and relationships between stakeholders at all levels within organisations“ definiert. Dabei verfolgen Organisationen unterschiedliche Ziele. So differenziert Macharzina (1990, zit. nach Retzbach / Schneider 2012) zwischen mitgliederbezogenen und organisationsbezogenen Zielen der internen Organisationskommunikation. Erstere beziehen sich auf die Bedürfnisse des Personals und beinhalten unter anderem die Erhöhung des Commitments, der organisationalen Identifikation und der Arbeitszufriedenheit (Retzbach / Schneider 2012). Die organisationsbezogenen Ziele hingegen fokussieren den (ökonomischen) Output der Investitionen in die interne Kommunikation. Eine verbesserte interne Koordination oder die Reduktion der Fehlzeiten und Kündigungen können derartige Ziele sein (Retzbach / Schneider 2012). Somit lässt sich schlussfolgern, dass das Ziel einer vom Management gesteuerten internen Kommunikation die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens der Belegschaft ist – zum beiderseitigen Vorteil.

2.2. Organisationsimage

Das Organisationsimage, welches auch im Bereich der internen Kommunikation zu verorten ist, wird von Dutton und Dukerich (1991; 1994) in zwei Imagearten unterschieden:

- Perceived organizational Identity
- Construed external Image.

Ersteres bezieht sich auf das, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst über die Organisation denken. Dabei wird reflektiert, was die Organisation von anderen unterscheidet. Im Rahmen der

Konstruktion des zweiten Images beschäftigen sich die Organisationsmitglieder gedanklich damit, wie externe Personen über ihre Organisation denken (Dutton / Dukerich 1994). Stuart (2003) konstatiert, dass der Abgleich zwischen interner Organisationsidentität und externem Image von Bedeutung ist, da ein zusammenhangloses Nebeneinander zu einer Reduktion der organisationalen Identifikation führt und damit zu einem negativen Kommunikationsverhalten der Belegschaft gegenüber Externen. Gonzalez und Chakraborty (2012) stellten in ihrer Studie fest, dass das von außen wahrgenommene Image das „Wir-Gefühl“ und damit das Identifikationsniveau des Personals beeinflusst.

2.3. Organisationale Identifikation

Die Überlegungen zur organisationalen Identifikation beruhen auf der Theorie der sozialen Identität von Henri Tajfel (Petersen 2008). Identität stellt dabei eine selbstreferenzielle Beschreibung dar, die es ermöglicht, situationsspezifisch passende Antworten auf die Fragen „Wer bin ich?“ und „Wer sind wir?“ zu geben (Ashforth et al. 2008). Die Kategorisierung in Eigen- bzw. Fremdgruppen spielt dabei eine wichtige Rolle, da sie soziale Identität stiftet (Hogg / Turner 1984; Tajfel / Turner 1986).

Vor diesem Hintergrund definieren Ashforth und Mael (1989) organisationale Identifikation als eine von den Organisationsmitgliedern wahrgenommene „Oneness“ zwischen ihnen selbst und der Organisation. Rousseau (1998) wiederum bezeichnet die organisationale Identifikation als eine Transformation vom „Ich“ in ein „Wir“. Die Studienergebnisse von Gonzalez und Chakraborty (2012), Hae-Ryong et al. (2010), Mael und Ashforth (1992), Riketta (2005) sowie Smidts et al. (2001) legen dar, dass das Identifikationsniveau mit dem wahrgenommenen Organisationsimage positiv korreliert.

2.4. Servicequalität

Aus der Marketingperspektive wird Servicequalität als „a measure of how well the service level delivered matches customer expectations [...] on a consistent basis“ (Lewis / Booms 1983 zit. nach Parasuraman et al. 1985) definiert. Es sei erwähnt, dass in der vorliegenden Arbeit der im Marketing typischen „kundschaftszentrierten“ Sichtweise insofern nicht gefolgt wird, da auch das Kommunikationsverhalten des Personals gegenüber anderen Stakeholdern das (öffentliche) Organisationsimage beeinflusst.

Wie weiter oben erläutert, stehen externe Stakeholderinnen und Stakeholder nicht mit der Organisation selbst, sondern mit dem Personal im Kontakt. Dies verdeutlicht die Relevanz des Einhaltens vorgegebener Standards, aber auch der intrinsischen Motivation des Personals, den Bedürfnissen der Stakeholderinnen bzw. Stakeholder gerecht zu werden (Bienstock et al. 2003). Den Überlegungen Grahams (1991) folgend, handelt es sich hierbei um ein wünschenswertes Organizational Citizenship Behavior (OCB), da sich dieses aus Extrarollen- (über die eigentliche Tätigkeit hinausgehendes Engagement) und In-Role- (Einhaltung vorgegebener Regeln) Verhaltensweisen zusammensetzt. Um ein OCB zu evozieren, gilt es, die organisationale Identifikation der Beschäftigten zu maximieren (Bell / Menguc 2002; Kane et al. 2012; Riketta 2005).

2.5. Hypothesen

1. Je höher die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation, desto höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
2. Je besser das von außen wahrgenommene Image, desto höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. Je höher die organisationale Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto höher deren Bereitschaft eine hohe Servicequalität zu erzielen.

3. Methodik

3.1. Erhebungsinstrument und Auswertung

Um die aufgestellten Hypothesen zu prüfen, wurde eine quantitative Erhebungsmethode gewählt. Um die Zusammenhänge zwischen den beschriebenen vier Konstrukten zu untersuchen, wurde ein standardisierter Online-Fragebogen mit 53 Items entwickelt. Dieser enthielt ausgewählte Fragenkomplexe von etablierten Fragebögen, welche mittels Back-Translation Verfahren vom Englischen ins Deutsche übersetzt wurden. Die Zufriedenheit mit der internen Kommunikation (IK) wurde mittels ausgewählter Item-Batterien des Communication Satisfaction Questionnaire von Downs und Hazen (1977) erhoben. Dieser Fragebogen wurde den Arbeiten von Mueller und Lee (2002) bzw. Mount und Back (1999) entnommen. Die Items zum VAWI gehen auf den Fragebogen von Riordan et al. (1997) zurück. Die Fragen zur organisationalen Identifikation (OI) entstammen dem Erhebungsinstrument von Mael und Ashforth (1992). Die Variable Servicequalität (SQ) konnte unter Zuhilfenahme des Fragebogens von Wallace und Mitarbeiterinnen (2011) untersucht werden. Außerdem enthielt das Erhebungsinstrument Fragen zum privaten Kommunikationsverhalten und zur Person bzw. zur Organisation.

Nachdem die Hypothesen Annahmen über Zusammenhänge zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen darstellen, werden diese mittels Korrelationsanalysen und Regressionsberechnungen überprüft. Da jedoch auch mögliche Unterschiede zwischen Personengruppen untersucht werden, sind auch Mittelwertanalysen (t-Test; ANOVA) angezeigt. Die Datenauswertung wurde mittels der Statistik-Software SPSS 22 durchgeführt.

3.2. Durchführung und Stichprobe

Das Sample setzt sich aus 55 Prozent Frauen und 45 Prozent Männern zusammen. Über die Hälfte der Respondentinnen und Respondenten gaben einen Hochschulabschluss als höchste abgeschlossene (Aus-)Bildung an. Fast 90 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben ein aktuelles Angestelltenverhältnis an, wobei sechs Prozent ehrenamtlich tätig sind. Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass ihre Organisation zwischen 51 und 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Des Weiteren führten fast 88 Prozent der Befragten an, dass sie im Rahmen ihrer Tätigkeit mit organisationsexternen Personen zu tun haben.

4. Forschungsergebnisse

Im Rahmen der Überprüfung der ersten Hypothese wurde mittels einer multiplen linearen Regressionsanalyse festgestellt, dass ausschließlich die tätigkeitsrelevante interne Kommunikation einen hoch signifikanten Einfluss auf die OI ($\beta = 0.42$; $t(147) = 3.62$; $p < 0.01$) ausübt. Somit ist die erste Hypothese beizubehalten. Auch der schwächere, aber dennoch hoch signifikante Einfluss des VAWI auf die OI ($\beta = 0.21$; $t(148) = 2.66$; $p < 0.01$) legt den Schluss nahe, die zweite Hypothese nicht zu verwerfen. Die dritte Hypothese, welche besagt, dass die OI die SQ bzw. das Kommunikationsverhalten des Personals beeinflusst, konnte aufgrund des hoch signifikanten Zusammenhangs ($\beta = 0.28$; $t(129) = 3.33$; $p < 0.01$) nicht falsifiziert werden. Auch wenn die drei aufgestellten Hypothesen aufgrund der Resultate angenommen wurden, ließen sich im Rahmen weiterer Analysen Einschränkungen eruieren. So brachte eine Mediatoranalyse zum Vorschein, dass sich der Zusammenhang zwischen dem VAWI und der OI – auf hoch signifikantem Niveau – partiell vom Ausmaß der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation vorhersagen lässt. Somit ist anzunehmen, dass der positive Zusammenhang zwischen VAWI und OI dadurch erklärt werden kann, dass Beschäftigte, welche davon ausgehen, dass Externe ein positives Organisationsimage haben, auch zufriedener mit der internen Kommunikation sind.

Da sich die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation als stärkste der vier untersuchten Variablen herauskristallisiert hat, wurde eine weitere multiple Regressionsberechnung angestellt. Fokussiert wurde der Einfluss der IK auf die SQ bzw. das Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten. Dabei stellte sich heraus, dass der Zusammenhang zwischen der IK und der SQ verschwindet, sobald die OI in das Modell aufgenommen wurde. Zu beachten ist jedoch der Umstand, dass der positive Einfluss der OI auf die SQ „nur noch“ auf signifikantem Niveau ($\beta = 0.23$; $t(127) = 2.49$; $p < 0.05$) festzustellen war.

Da im Rahmen dieser Arbeit auch das Kommunikationsverhalten im privaten Umfeld von Interesse ist, wurden weitere multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Das einzige daraus resultierende hoch signifikante Modell ($R^2 = 0.17$; $F(3,128) = 8.63$; $p < 0.01$) zeigt ein eindeutiges Bild: Die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation beeinflusst als einzige Variable ($\beta = 0.33$; $t(125) = 2.64$; $p < 0.01$) die Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im privaten Umfeld über Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen. Darüber hinaus konnte mittels Korrelationsanalyse ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Häufigkeit, wie oft die Beschäftigten im privaten Bereich über ihre Tätigkeit und/oder Organisation sprechen, und dem Kommunikationsverhalten gegenüber Dritten ($r = 0.19$; $p < 0.05$) beobachtet werden.

Die Analyse soziodemografischer Daten brachte nur teilweise signifikante Intergruppenunterschiede ans Tageslicht. So sind Frauen signifikant unzufriedener mit der Kommunikation der Vorgesetzten als Männer. Außerdem stellte sich heraus, dass Personen, welche mindestens zehn Jahre in der Organisation tätig sind, signifikant unzufriedener mit der Qualität der „von oben“ gegebenen Informationen sind, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche maximal fünf Jahre der Organisation angehören.

5. Conclusio

Zusammenfassend zeigt sich, dass die interne Kommunikation die Basis aller kommunikativen Vorgänge darstellt. Während die tätigkeitsrelevante Kommunikation als die wichtigste und stärkste Variable im Bereich der internen Organisationskommunikation fungiert, spielen die anderen beiden Faktoren zwar ebenfalls eine wichtige, aber keine derart einflussreiche Rolle. Die Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten internen Kommunikation beeinflusst auf hoch signifikantem Niveau sowohl das VAWI, als auch die OI und die Häufigkeit, wie oft sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem privaten Umfeld über die Entscheidungen und/oder Handlungen der Organisation beklagen. Das VAWI selbst beeinflusst zwar die OI; der Zusammenhang wird jedoch zum Teil von der Zufriedenheit mit der tätigkeitsrelevanten erklärt. Die OI wiederum beeinflusst als einzige Variable die SQ bzw. das Kommunikationsverhalten gegenüber externen Stakeholderinnen und Stakeholdern. Die Variablen SQ, Sprechen im privaten Umfeld und Beklagen im privaten Umfeld können aufgrund ihrer Interdependenzen als „Nach außen gerichtete Individualkommunikation“ zusammengefasst werden. Letzteres wirkt sich wiederum auf das jeweilige VAWI aus, da davon auszugehen ist, dass die Resultate der unmittelbaren kommunikativen Interaktionen die individuelle Imagebildung beeinflussen.

5.1. Praxisrelevanz & Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Zufriedenheit mit der internen Organisationskommunikation als essentieller Grundstein für wünschenswerte Verhaltensweisen vonseiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten ist. Gerade in einer schnelllebigen Zeit, die von kontinuierlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen geprägt ist, stellt personalwirtschaftliche Stabilität das Rückgrat von Organisationen dar. Der Schlüssel dazu liegt unter anderem bei der Zufriedenheit mit der internen Kommunikation, da diese es ermöglicht, dass sich die Beschäftigten mit der Organisation identifizieren und folgend ein wünschenswertes Verhalten zeigen.

Damit Organisationen jeglicher Art kommunikativ und damit wirtschaftlich überleben können, gilt es, die internen Kommunikationsstrukturen zu überprüfen und bei Bedarf zu adaptieren. Eine glaubwürdige interne Kommunikation findet dialogorientiert und auf Augenhöhe statt. Das Einbinden des Personals in Entscheidungsfindungen spielt dabei genauso eine wesentliche Rolle wie die Etablierung einer konstruktiven Feedbackkultur. Insbesondere ist auf die tätigkeitsrelevante interne Kommunikation zu achten. Neben eindeutigen Job-Descriptions ist der zeit- und mediengerechte Informationsaustausch genauso erfolgskritisch wie ein adäquates Konfliktmanagement.

Aufgrund der theoretischen und praktischen Relevanz wäre ein Methodenmix (qualitativ wie quantitativ) bei zukünftigen Forschungsbemühungen wünschenswert. Des Weiteren ist anzuraten, zwischen hauptberuflichen und ehrenamtlichen Personen zu unterscheiden, da die Datenauswertung ergab, dass „Freiwillige“ hoch signifikant unzufriedener mit der internen Kommunikation sind als angestellte Personen. Es sei jedoch erwähnt, dass die Stichprobe nicht groß genug war. Als erster Forschungsanstoß kann dieses Ergebnis jedoch trotzdem angesehen werden, wenn man an die etlichen NGOs in Österreich denkt, die ebenfalls zum Funktionieren der Gesellschaft beitragen.

Literaturliste/Quellenverzeichnis:

Aehling, Kathrin/Arnold, Marieke/Retzbach, Andrea (2012): Sozial- und Organisationspsychologie. Wie Menschen sich in Organisationen verhalten und wie sie ihre Arbeit erleben. In: Maier, Michaela/Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea (Hrsg): Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe Verlag, 81 – 98.

Ashforth, Blake E. / Mael, Fred (1989): Social Identity Theory and the Organization. In: Academy of Management Review 14/1, 20 – 39.

Ashforth, Blake E./Harrison, Spencer H./Corley, Kevin G. (2008): Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. In: Journal of Management 34/3, 325 – 374.

Bartels, Jos/Peters, Oscar/de Jong, Menno/Pruyn, Ad/van der Molen, Marjolijn (2010): Horizontal and vertical communication as determinants of professional and organizational identification. In: Personnel Review 39/2, 210 – 226.

Bell, Simon J./Menguc, Bulent (2002): The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. In: Journal of Retailing 78, 131 – 146.

Bienstock, Carol C./DeMoranville, Carol W./Smith, Rachel K. (2003): Organizational citizenship behavior and service quality. In: Journal of Services Marketing 17/4, 357 – 378.

Carrière, Jules/Bourque, Christopher (2009): The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. In: Career Development International 14/1, 29 – 49.

Dukerich, Janet M./Golden, Brian R./Shortell, Stephen M. (2002): Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. In: Administrative Science Quarterly 47, 507 – 533.

Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M. (1991): Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal 34, 517 – 554.

Dutton, Jane E./Dukerich, Janet M./Harquail, Celia V. (1994): Organizational Images and Member Identification. In: Administrative Science Quarterly 39, 239 – 263.

Gonzalez, Jorge A./Chakraborty, Subhajit (2012): Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. In: Leadership & Organization Development Journal 33/1, 51 – 65.

Graham, Jill W. (1991): An Essay on Organizational Citizenship Behavior. In: Employee Responsibilities and Rights Journal 4/4, 249 – 270.

Grupe, Stephanie (2011): Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin / Heidelberg: Springer Verlag.

- Hae-Ryong, Kim/Moonkyu, Lee/Hyoung-Tark, Lee/Na-Min, Kim (2010): Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. In: Journal of Business Ethics 95, 557 – 569.
- Hogg, Michael A./Turner, John C. (1985): Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. In: European Journal of Social Psychology 15, 51 – 66.
- Kane, Rachel E./Magnusen, Marshall J./Perrewé Pamela L. (2012): Differential effects of identification on extra-role behavior. In: Career Development International 17/1, 25 – 42.
- Lewis, Robert C./Booms, Bernard H. (1983): The Marketing Aspects of Service Quality. In: Berry, L./Shostack, G./Upah, G.: Emerging Perspectives on Service Marketing. Chicago: American Marketing, 99 – 107.
- Macharzina, Klaus (1990): Informationspolitik: Unternehmenskommunikation als Instrument erfolgreicher Führung. Wiesbaden: Gabler.
- Mael, Fred/Ashforth, Blake E. (1992): Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. In: Journal of Organizational Behavior 13/2, 103 – 123.
- Mount, Daniel J./Back, Ki-Joon (1999): A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. In: Journal of Hospitality & Tourism Research 23/4, 401-418.
- Nakra, Rashmi (2006): Relationship between communication satisfaction and organizational identification: an empirical study. In: VISION - The Journal of Business Perspective 10/2, 41 – 51.
- Parasuraman, A./Zeithaml, Valarie A./Berry, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. In: Journal of Marketing 49, 41 – 50.
- Petersen, Lars-Eric (2008): Die Theorie der sozialen Identität. In: Petersen, Lars-Eric/Six, Bernd (Hrsg.): Stereotype, Vorurteile und soziale Diskriminierung. Theorien, Befunde und Interventionen Weinheim/Basel: Beltz Verlag, 223 – 230.
- Retzbach, Andrea/Schneider, Frank M. (2012): Ziele der internen Organisationskommunikation. Was mit interner Kommunikation erreicht werden soll. In: Maier, Michaela/Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea (Hrsg.): Psychologie der internen Organisationskommunikation Göttingen: Hogrefe Verlag, 17 – 38.
- Riordan, Christine M./Gatewood, Robert D./Bill, Jodi Barnes (1997): Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics 16, 401 – 412.
- Riketta, Michael (2005): Organizational identification: A meta-analysis. In: Journal of Vocational Behavior 66, 358 – 384.
- Rousseau, Denise M. (1998): Why workers still identify with organizations. In: Journal of Organizational Behavior 19, 217 – 233.

Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea (2012): Gegenstand und Bedeutung der internen Organisationskommunikation. Vom Nebenschauplatz zum Wettbewerbsfaktor. In: Maier, Michaela/ Schneider, Frank M./Retzbach, Andrea (Hrsg.): Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe Verlag, 3 – 16.

Smidts, Ale/Pruyn, Ad Th. H./Van Riel, Cees B.M. (2001): The Impact Of Employee Communication And Perceived External Prestige On Organizational Identification. In: Academy of Management Journal 49, 1051 – 1062.

Stuart, Helen (2003): Employee Identification with the Corporate Identity. Issues and Implications. In: International Studies of Management & Organization 32/3, 28 – 44.

Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In: Austin, William G./Worchel, Stephen: Psychology of Intergroup Relations. Chicago: Nelson-Hall Publishers, 7 – 24.

Tsai, Ming-Ten/Chuang, Shuang-Shii/Hsieh, Wei-Ping (2009): An Integrated Process Model of Communication Satisfaction and Organizational Outcomes. In: Social Behavior and Personality 37/6, 825 – 834.

Weder, Franzisca (2010): Organisationskommunikation und PR. Wien: Facultas Verlag.

Welch, Mary/Jackson, Paul R. (2007): Rethinking internal communication: a stakeholder approach. In: Corporate Communications: An International Journal 12/2, 177 – 198.