
State of the Art des Reputationsmanagements für Manager und Führungskräfte

2

Jeder Mitarbeiter ist zugleich auch Botschafter seines Unternehmens. Wunderbar, wenn der Mitarbeiter sich im Netz so verhält, dass jedes Unternehmen stolz auf ihn sein kann. Die private Nutzung von Social-Media-Foren kann sich aber durchaus auch negativ auf den Arbeitgeber auswirken. Nicht nur anzügliche oder peinliche Partyfotos können ein schlechtes Licht sowohl auf Mitarbeiter wie auch auf Arbeitgeber werfen. Es ist durchaus möglich, dass ein Arbeitgeber für rechtlich relevante Handlungen seiner Mitarbeiter in dessen privatem Social Media Account haftbar gemacht wird. Das Landgericht Freiburg (LG Freiburg, Urteil vom 04.11.2013 – 12 O 83/13) entschied Ende 2013 im Fall eines Autoverkäufers: Der als Verkäufer tätige Mitarbeiter eines Autohauses hatte auf seiner privaten Facebook-Seite unter Hinweis auf seine dienstliche Telefonnummer für den Kauf von Kraftfahrzeugen bei dem namentlich benannten Autohaus geworben. Das Gericht stellte eine Haftung des Autohauses für den Wettbewerbsverstoß des Mitarbeiters nach § 8 Abs. 2 UWG fest, obwohl dieses keinerlei Kenntnis von der Handlung seines Mitarbeiters hatte.

Wenn Einträge in privaten Foren schon beim normalen Mitarbeiter unvorhersehbare Folgen haben können, wie viel mehr muss dann derjenige Acht geben, der Verantwortung auf höherer Ebene trägt? Keine Frage: Jeder Mensch hat ein Recht auf Privatleben. Auch ein Top-Manager. In Zeiten von Social Media, wo sich Webinhalte in Sekundenschnelle verbreiten und auf unabsehbare Zeit im Netz kursieren, kann Privates jedoch schnell geschäftlich werden – und die Reputation nachhaltig schädigen. Mischen sich geschäftliche und private Inhalte, so kann dies zudem schnell inkompetent wirken. Eine Lösung kann hier z. B. sein, eine professionelle Facebook-Seite statt eines einfachen Profils zu wählen. Gut verlinkt mit Profilen in anderen Social-Media-Foren kann hierdurch eine große Wirkung erzielt werden. Hinzu kommen die Möglichkeit einer statistischen Auswertung und die gezielte Bewerbung der Seite. Professionell bietet sich hier ein großes Potenzial,

das ausgeschöpft werden will. Gedanken über den gezielten Einsatz seiner Online-Präsenz sollte sich jeder machen, der eine verantwortungsvolle Position in einem Unternehmen bekleidet. Aus Gründen der gekonnten Selbstdarstellung und des geschickten Reputationsmanagements, aber nicht zuletzt auch, um für das Unternehmen möglichst qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben.

Bei einer 2012 von der Unternehmensberatung LAB & Company durchgeführten Befragung von 817 deutschen Führungskräften (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012), von denen 64 % aus den obersten beiden Hierarchieebenen stammten und 69 % mehr als 100.000 € im Jahr verdienten, war das Business-Netzwerk „Xing“ mit 72 % die am häufigsten genutzte Internetplattform für berufliche Themen, gefolgt von „LinkedIn“ mit 40 % und Facebook mit 12 %. Lediglich 19 % der Befragten gaben an, im beruflichen Kontext überhaupt nicht im Internet aktiv zu sein. Im privaten Bereich ergab sich ein leicht anderes Bild. Hier war „Xing“ mit 52 % führend, gefolgt von Facebook mit 32 % und „LinkedIn“ mit 21 %. 27 % gaben an, im privaten Bereich gar nicht online aktiv zu sein. Auffallend war, dass Nachrichtendienste wie „Twitter“ mit 3 % Nutzung in allen Bereichen noch gar nicht im geschäftlichen und privaten Alltag der meisten Führungskräfte angekommen zu sein scheinen. Auch für Recruiting-Zwecke wird die Plattform „Xing“ führend mit 52 % genutzt, gefolgt von „LinkedIn“ mit 24 % und Facebook mit 17 %. 34 % der Unternehmen nutzen jedoch nach Angaben der befragten Manager das Internet überhaupt nicht für das Recruiting von Mitarbeitern. „Wir beobachten die sozialen Medien intensiv. Beim Recruiting von Top-Führungskräften sind sie aber noch von untergeordneter Bedeutung“ (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012), sagt Frank Beyer, geschäftsführender Gesellschafter von LAB & Company. „Hier kommt es weiterhin vor allem auf exzellente persönliche Kontakte, Diskretion, Vertrauen und Erfahrung an“ (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012). Für die Besetzung von Positionen im unteren und mittleren Management würden die sozialen Medien in Zukunft jedoch eine immer stärkere Rolle einnehmen, so Beyer (LAB Lachner Aden Beyer & Company 2012). Das Institute for Competitive Recruiting (ICR) aus Heidelberg stellt in seinem „Social Media Recruiting Report 2013“ (Brickwedde 2013) einen ähnlichen Trend fest. Die 654 Teilnehmer der Studie aus allen Wirtschaftszweigen sind in ihrem Hierarchielevel breit gefächert, stammen jedoch fast ausschließlich aus dem Personal- und Recruitingbereich.

Das Ergebnis der Befragung zeigt klar: Unternehmen haben große Schwierigkeiten, die besten Kandidaten für freie Stellen zu finden und einzustellen (Abb. 2.1).

40,5 % der Befragten gaben an, deutliche Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen zu haben, 46,8 % räumten leichte Schwierigkeiten ein, 7,8 % sogar große Schwierigkeiten. Lediglich 4,8 % der Befragten gaben an, keinerlei Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung zu haben. Eine auf statista.com



Abb. 2.1 Schwierigkeiten in der Personalbeschaffung. (Quelle: Brickwedde 2013)

veröffentlichte aktuelle Umfrage (Abb. 2.2) zeigt, dass sich auch Bewerber eine Kommunikation offener Stellen in sozialen Netzwerken wünschen.

Auf diese Stimmen der Bewerber sollte jeder hören, der an guten Mitarbeitern interessiert ist. Denn es ist heute mitnichten so, dass sich Unternehmen ihre Mitarbeiter aussuchen können. „**War for Talents**“ wird der zunehmende Konkurrenzdruck von Unternehmen im Kampf um junge Nachwuchs-Talente auch genannt. Die Schwierigkeit, nach dem Studium einen Job zu finden, nimmt bei gut ausgebildeten Absolventen mit guten Studienabschlüssen ab, während sich der Druck für die Personaler erhöht, geeignete Mitarbeiter für freie Stellen zu finden. Hochqualifizierte Mitarbeiter sind zu einem knappen Gut geworden. Umso wichtiger also, potenzielle Mitarbeiter dort anzusprechen, wo sie selbst aktiv sind. Denn wer es schafft, die besten Mitarbeiter für sein Team zu gewinnen, wird langfristig auch die besseren Arbeitsergebnisse vorweisen – und damit auch seine eigene Karriere voranbringen.

Ein Beispiel dafür, wie man es besser nicht machen sollte, liefert ein Motivations-Video von Ernst & Young aus dem Jahr 2001 (Ernst & Young, 2006) (Abb. 2.3).

„Oh happy day“ singt eine perfekt geschminkte Chanteuse im schwarzen Minikleid. Neben ihr: eine Jazzkapelle. Im Hintergrund: begeistert klatschende und

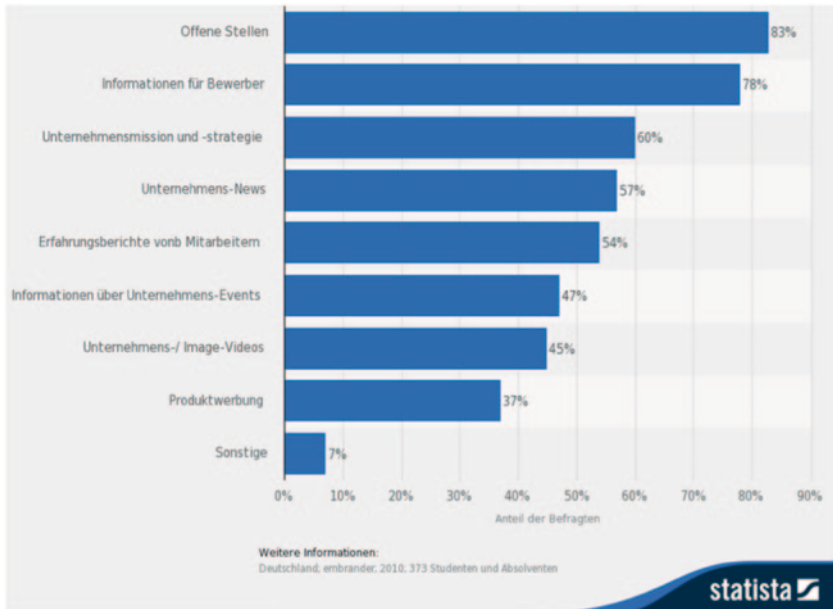


Abb. 2.2 Welche Inhalte sollten Unternehmen über soziale Netzwerke kommunizieren? (Quelle: embrande 2010)



Abb. 2.3 Video „It was a Happy Day“, Recruitmentdays 2001. (Quelle: Ernst & Young, 2006)

zur eingängigen Gospel-Musik wippende Mitarbeiter des Wirtschaftsprüfungsunternehmens. Eingängig auch der Text zur Melodie: „Oh happy day when Jesus washed my sins away“, heißt es im Original. „Oh happy day when Ernst & Young showed me a better way“, trällert die begeisterte Mitarbeiter-Crowd. Eine Recruiting-Sünde, die sich nur schwer „wegwaschen“ lassen dürfte. Ein früherer Mitarbeiter meint dazu: „Ich hielt es für einen schlechten Scherz, aber das ist ernst gemeint. Später lernte ich Protagonisten aus dem Video persönlich kennen. Denen ist bis heute der Auftritt sehr peinlich“ (Kaufmann 2012).

Gute Mitarbeiter zu finden und von sich zu überzeugen, ist schwer genug – wie aber stellt man sicher, dass diese so zufrieden mit ihrem Job sind, dass sie dem Unternehmen die Treue halten? Sicher, gute Bezahlung ist sicherlich eine gute Voraussetzung. Aber ist Geld wirklich alles? Materielle Aspekte wie gute Bezahlung oder Firmenwagen bieten zwar wichtige Anreize, für eine dauerhafte Bindung und Motivation dürfen jedoch Aspekte wie Arbeitszeiten, betriebsinternes Informationssystem, Kommunikation, Unternehmenskultur sowie Personal-Management nicht außer Acht gelassen werden. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht nach ihrer Meinung fragen oder zu wenig mit ihnen kooperieren, riskieren viel. Sie setzen nicht nur die fachliche Kompetenz der Crew aufs Spiel, sondern auch deren Kreativität und Einsatzbereitschaft (Sammet 2009).

Blogautor Christian Mueller gibt auf karrierebibel.de folgende Tipps (Mueller 2013):

1. Machen Sie Ihren Mitarbeitern die **Kontaktaufnahme** so einfach wie möglich.
2. Nehmen Sie sich für **Fragen und Anliegen** Ihrer Mitarbeiter Zeit.
3. Hören Sie sich auch **unkonventionelle Ideen und Vorschläge** an.
4. **Begründen** Sie, warum Vorschläge nicht umgesetzt werden (können).
5. Suchen Sie regelmäßig den **Kontakt zu Ihren Mitarbeitern** und machen Sie deutlich, dass es Ihnen um Feedback, nicht um Kontrolle geht.
6. **Loben** Sie Mitarbeiter öffentlich für Ideen, die zu spürbaren Verbesserungen führen.
7. Achten Sie jedoch darauf, dass dieses Lob **nicht nach einer Sonderbehandlung** aussieht.
8. **Informieren** Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend über Veränderungen und Neuerungen.
9. Öffnen Sie sich Argumenten und seien Sie bereit, **Ihren eigenen Standpunkt** aufzugeben oder anzupassen.

10. **Vertreten** Sie gemeinsam getroffene Entscheidung aktiv gegenüber Ihren Vorgesetzten.
11. Gestehen Sie **Fehler** ein und lernen Sie daraus.
12. Setzen Sie sich im Unternehmen **aktiv und sichtbar** für Ihre Abteilung und die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter ein.
13. Nutzen Sie **Jahres- oder Mitarbeitergespräche** auch dazu, sich Feedback zu Ihrem Führungsstil geben zu lassen.
14. Schaffen Sie **Freiräume und Flexibilität**, beispielsweise durch Homeoffice-Angebote und Gleitzeit-Modelle.
15. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter über den Sinn und das Ziel des aktuellen Projekts informiert sind.
16. Machen Sie Ihren Mitarbeitern deutlich, welche **Verantwortung jeder Einzelne** für das Gelingen des Projekts trägt.
17. Belohnen Sie **gute Leistung** durch Prämien oder Freizeitausgleich.
18. Schaffen Sie dementsprechend (**Vergütungs-**)**Modelle**, die Leistung fördern.
19. Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv in die **Gestaltung von Betriebs- oder Abteilungsausflügen** ein.
20. Fragen Sie auch bei der **Planung und Gestaltung von Weiterbildungen** das Feedback und die Vorschläge Ihrer Mitarbeiter ab.
21. Geben Sie **Lob von Kunden und Geschäftspartnern** auch an Ihre Mitarbeiter weiter.
22. **Bedanken** Sie sich – in passenden Situationen – für die erbrachte Leistung.
23. Stellen Sie sich bei Fehlern schützend vor Ihr Team und **übernehmen Sie Verantwortung**.
24. Seien Sie sich Ihrer **fachlichen Grenzen und Kompetenz** bewusst und holen Sie sich immer wieder gezielt den Rat Ihrer Fachkräfte ein.
25. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern **echte Verantwortung** und setzen Sie Vertrauen in ihre Fähigkeiten.

Eine sofort einleuchtende und umfassende Liste. Aber wie gelingt es, diese Punkte im stressigen Berufsalltag auch wirklich umzusetzen?

Unengagierte, illoyale Mitarbeiter sind die größten Umsatzvernichter eines Unternehmens. Sie hemmen dessen Innovationsfähigkeit, das organische Wachstum und die betrieblichen Zukunfts-Chancen. Denn (chronisch) unzufriedene Mitarbeiter sind nicht nur öfter krank, sondern vor allem auch destruktiv. Die auf diese Weise entstehenden Produktivitätseinbußen schätzt man auf 20 Prozent und mehr. Und weil

solche Mitarbeiter durch ihr ständiges Gejammer einen Negativ-Strudel in ihrem Umfeld erzeugen, sinkt die Produktivität der Kollegen, die dies erdulden müssen, um geschätzte zehn Prozent. Das alles ist schon schlimm genug. Schlimmer noch ist, wenn Mitarbeiter draußen schlecht über die Firma reden und so Vertrauens- und damit schließlich Kundenschwund auslösen. (Schüller 2010)

Um ihrem Unmut Luft zu machen, stehen unzufriedenen Mitarbeitern heute einschlägige Online-Bewertungsplattformen wie Kununu (Abb. 2.4) oder Jobvoting zur Verfügung, auf denen sie anonyme Bewertungen ihres Arbeitgebers abgeben können. So werden sie zu negativen Multiplikatoren, die nicht nur Kunden abschrecken, sondern vor allem auch das Anwerben guter Mitarbeiter erheblich erschweren können.

Deutliche Worte findet beispielsweise ein ehemaliger Mitarbeiter der irischen Bekleidungskette Primark Anfang 2013 auf kununu.com für seinen Arbeitgeber:

Primark kennt nur einen Führungsstil der heißt Druck, Druck, Druck. Gespräche werden in einer Art und Weise geführt, welche schon an Beleidigung grenzt, einfache Aspekte wie Wertschätzung, Respekt und Kooperation gibt es nicht, die jeweils über einem stehenden sagen was zu tun ist, ohne auf den direkten Untergebenen zu achten. Dieses beginnt beim Management und zieht sich weiter bis zu den Mitarbeitern, welche letztlich das schwächste Glied sind und die Konsequenzen tragen müssen. Kompetenz und Respekt spielen keine Rolle. Es ist einfach beschämend, wie dieses Unternehmen seine Mitarbeiter behandelt. (Primark, der Wahnsinn und das Chaos hat einen Namen 2013)



Abb. 2.4 Homepage Bewertungsplattform Kununu. (Quelle: kununu.de 2015)

Wer möchte schon so etwas über sein Unternehmen lesen? Hier gilt es, aktiv vorzubauen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und derart schlechte Bewertungen erst gar nicht in den Bereich des Möglichen rücken zu lassen. Der ehemalige Primark-Mitarbeiter hat einen eindeutigen Verbesserungsvorschlag: „Respektiert und wertschätzt eure Mitarbeiter, sonst sind sie nicht mehr lange da“ (Primark, der Wahnsinn und das Chaos hat einen Namen 2013).

Ein wichtiger Punkt für die Mitarbeiterzufriedenheit ist die Kommunikation innerhalb des Betriebes. Stimmt diese, so kann Kritik proaktiv aufgenommen und auf diese reagiert werden, bevor sie in soziale Kanäle wie Kununu oder Facebook gelangt.

Der Hamburger Versandhändler Otto hat für seine Unternehmensgruppe eine vorbildliche Form des Intranets geschaffen, die eine gelungene interne Kommunikation fördert und den Austausch über Abteilungs- und Hierarchieebenen ermöglicht. Der Konzern besteht aus 123 Gesellschaften, die alle bewusst eigenständig agieren (Kallus 2014). Die Versandhändler Heine, Baur und Schwab und das Retro-Kaufhaus Manufactum, Bonprix, Alba Moda und der Hermes Versand sind nur einige von ihnen. Dies macht eine funktionierende interne Kommunikation elementar wichtig. „Es ist maßgeblich für uns, [...] Wissen gruppenweit zugänglich zu machen“, erläutert Thilo Bendler, Vice President des Fachbereichs Knowledge Management (Kallus 2014). Der firmeneigene Blog ottogroupunterwegs.com komplettiert den Online-Auftritt auch nach außen hin (Abb. 2.5).

„Das Wissensmanagement funktioniert nur, wenn sich das nahtlos in die normale Arbeit einfügt und die Mitarbeiter ihre Arbeit nicht doppelt erledigen müssen“, erläutert Christoph Möltgen, Chief Transformation Officer der Otto Group. „Man kann den Leuten nicht sagen: Jetzt stellt ihr die Dokumente noch einmal ein und verschickt neben E-Mails auch noch Chats“ (Kallus 2014).

Die Otto Group konnte immerhin die Hälfte ihrer 25.000 kaufmännischen Mitarbeiter für ihr ottogroupnet gewinnen. Aber für die Otto Group war das noch zu wenig (Kallus 2014). Ende 2014 wurde das Intranet daher einem kompletten Relaunch unterzogen.

Die Startseite, „Mysite“ genannt, bündelt für den Nutzer alle relevanten Inhalte, insbesondere jene Informationen, die für die Nutzer auch tatsächlich wichtig sind. Neben aktuellen Meldungen aus dem Konzern erhält der Nutzer etwa Auskunft über die Aktivitäten von Kollegen. Statt klassischer E-Mails lassen sich ähnlich wie in sozialen Netzwerken Feeds an die Kollegen verschicken.

Ein persönlicher Speicherplatz, die direkte Online-Bearbeitung von Office-Dokumenten und das vereinfachte Teilen von Dateien und interessanten Informationen sind weitere Faktoren, die den unternehmensinternen Austausch schneller und einfacher machen. In mehr als 1500 sogenannten Teamräumen arbeiten die



Abb. 2.5 Beitrag „Wissen als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor“ auf ottogroupunterwegs.com. (Quelle: Dieckmann 2014)

Mitarbeiter inzwischen gemeinsam an Projekten, gestalten die abteilungsinterne Zusammenarbeit und teilen ihr Wissen (Bendler 2014).

Auch die Chefetage soll über das ottogroupnet kommunizieren und arbeiten. Es wird auf allen Ebenen eingesetzt, weil eine einfache und schnelle Kommunikation für jeden Mitarbeiter der Otto Group wichtig ist. Meine Zukunftsvision: Wenn die Mitarbeiter morgens statt Outlook ihre ‚Mysite‘ auf dem ottogroupnet aufrufen, haben wir gewonnen. (Dieckmann 2014)

Innovative Ideen von Mitarbeitern sinnvoll zu nutzen, trägt nicht nur dazu bei, dass sich Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Es profitiert vor allen Dingen der Arbeitgeber (Ilg 2013). Führungskräfte sollten das Ideenpotenzial der Mitarbeiter einfordern und nutzen, sagt Christoph Gutknecht, Leiter des Ideen- und Innovationsmanagements am Deutschen Institut für Betriebswirtschaft. Die Vorgesetzten sollten ihre Mitarbeiter motivieren, über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinauszudenken. „Psychologisch ein sehr gutes Führungsinstrument, um systematisch Ideen zu generieren“, so Gutknecht (Ilg 2013).

Auch die Luxus-Hotelkette Ritz-Carlton hat erkannt, dass erstklassige Qualität exzellenten Service voraussetzt. Hierfür bedarf es hoch motivierter Mitarbeiter. Ritz-Carlton zahlt seinen Angestellten nur unwesentlich höhere Löhne als die Konkurrenz, und die Arbeitszeiten sind auch nicht besser als bei der Konkurrenz. Wie also gelingt es dem Unternehmen, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und auch zu halten?

In erster Linie befolgt das Unternehmen den unerbetenen Rat, den die Textilkette Primark von seinem ehemaligen Mitarbeiter auf kununu.com erhalten hat: Die Mitarbeiter werden mit Respekt und Wertschätzung behandelt. „We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen“ steht auf einem kreditkartengroßen Stück Papier, das jeder Mitarbeiter in der Innentasche seiner Uniform mit sich herumträgt. Jeder Mitarbeiter soll der perfekte Gastgeber sein. Er soll diese Rolle leben und nicht nur spielen (König Kollege 2004). Schon bei dem von Ritz-Carlton angewandten Auswahlverfahren wird in erster Linie nicht auf die fachliche Qualifikation geschaut, sondern darauf, ob ein Bewerber von seiner Persönlichkeit her zu der zu besetzenden Stelle passt. Die Mitarbeiter bei Ritz-Carlton dürfen nicht nur eigenverantwortlich handeln – dies wird vielmehr von ihnen erwartet. Jeder Mitarbeiter soll die eigentliche Arbeitszeit unterbrechen, um sich der Bedürfnisse des Gasts sofort anzunehmen. Jedes Zimmermädchen darf ohne Rücksprache mit dem Chef Übernachtungen spendieren, jede Bedienung den Gast zum Essen einladen, wenn sie es für angemessen hält. 2000 € stehen zur Verfügung, um Missgeschicke auszubügeln oder auch nur vermeintliche Fehler zu korrigieren. Und ganz wichtig: Der Chef steht hinter diesen Entscheidungen (König Kollege 2004). Dabei müsse sich niemand vor dem Chef rechtfertigen, so Oliver Eller, Direktor des Ritz-Carlton in der Autostadt Wolfsburg. Selbst wenn die Vorgesetzten mit einer Entscheidung nicht einverstanden sein sollten: „Im Zweifel würden wir den Mitarbeiter noch einmal schulen, um ihm seinen Ermessensspielraum zu verdeutlichen. Aber er würde niemals Druck bekommen. Und Angst haben müssen, eine falsche Entscheidung zu treffen. Im Gegenteil: Ich muss die Leute eher dazu anhalten, ein wenig freigeibiger zu sein“ (König Kollege 2004). Zur Erläuterung der Firmenphilosophie beschreibt Eller folgenden Vorfall:

Beispiel

„In letzter Minute haben wir kürzlich einen Gast zum Bahnhof gebracht, er musste mit dem ICE nach Düsseldorf. Den Zug hat er gerade noch erreicht, doch in der Hektik hatten wir einen Koffer mit wichtigen Unterlagen vergessen“, erzählt Eller und fügt entschuldigend hinzu, dass so ein Fehler eben auch in einem Luxushotel passieren könne. Doch in einer Welt des Luxus definiert sich Qualität am Ende nicht durch kleine Details wie die beheizten Spiegel im

Badezimmer, die niemals beschlagen, sondern durch Service. Und so gab der Hotel-Chauffeur Bescheid, dass er nun leider für einige Stunden unterwegs sei. Er setzte sich ins schnellste verfügbare Auto, fuhr nach Düsseldorf, kam dort sogar noch vor dem Zug an – und wartete mit dem Koffer des Gastes am Bahnsteig. (König Kollege 2004)

Die Erfahrungswerte mit diesem Modell der Eigenständigkeit sind durchweg positiv. Die Kompetenz der Mitarbeiter wird gestärkt. Entscheidungen können schnell getroffen werden. Die Mitarbeiter werden ernst genommen, darum nehmen sie auch ihre Aufgabe ernst.

Eine Führungskraft, die es versteht, diesen Ansatz im beruflichen Kontext umzusetzen, ist klar im Vorteil und wird von der Umwelt positiv wahrgenommen. Ein kompetenter Partner an der Seite kann dabei behilflich sein, eine gute Reputation aufzubauen – und dazu beitragen, dass dies auch so bleibt.

Literatur

- Bendler, Th. (2014). Social Network statt Mailsflut. In: ottogroupunterwegs.com, 31.10.2014. http://www.ottogroupunterwegs.com/blog/blog/posts/ottogroupnet_Relaunch.php. Zugriffen: 21. Jan. 2015.
- Brickwedde, W. (2013). Social Media Recruiting Report 2013. Institute for Competitive Recruiting (ICR). <http://www.competitiverecruiting.de/resources/Social+Media+Recruiting+Report+2013+.pdf>. Zugriffen: 21. Jan. 2015.
- Dieckmann, J. (2014). Wissen als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. ottogroupunterwegs.com, 25.8.2014. <http://www.ottogroupunterwegs.com/blog/blog/posts/Wissen-als-wirtschaftlicher-Erfolgsfaktor.php>. Zugriffen: 21. Jan. 2015.
- embranden. (2010). Welche Inhalte sollten Unternehmen über soziale Netzwerke kommunizieren? Statista, [statista.com](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209195/umfrage/geforderte-social-media-inhalte-von-unternehmen-durch-bewerber/). <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209195/umfrage/geforderte-social-media-inhalte-von-unternehmen-durch-bewerber/>. Zugriffen: 21. Jan. 2015.
- Ernst & Young. (2006). „Oh happy day!“ youtube.com, Account Denise Fezza Beall. https://www.youtube.com/watch?v=Malq9o1H1yo&feature=youtube_gdata_player. Zugriffen: 20. Jan. 2015.
- Ilg, P. (2013). Ideenmanagement. In den Köpfen der Mitarbeiter schlummern Milliarden. Zeit Online, 20.11.2013. <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-11/ideenmanagement-mitarbeiter-unternehmen>. Zugriffen: 21. Jan. 2015.
- Kallus, M. (2014). Die Social-Intranet-Erfahrungen der Otto Group. cio.de, 8.10.2014. <http://www.cio.de/a/die-social-intranet-erfahrungen-der-otto-group,2972128>. Zugriffen: 20. Jan. 2015.
- Kaufmann, M. (2012). Peinliche Recruiting-Videos. Die Parade des Schreckens. In: KarriereSpiegel, 9.7.2012. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/peinliche-recruiting-videos-wie-sich-firmen-im-internet-blamieren-a-841093.html>. Zugriffen: 20. Jan. 2015.

- König Kollege. (2004). Brand Eins, Ausgabe 08/0, 15.3.2004. <http://www.brandeins.de/wissen/mck-wissen/menschen/koenig-kollege/>. Zugegriffen: 20. Jan. 2015.
- kununu.de. (2015). Screenshot vom 21.01.2015. <http://www.kununu.com/>. Zugegriffen: 21. Jan. 2015.
- LAB Lachner Aden Beyer & Company. (2012). 26. LAB Managerpanel. 81 der deutschen Manager nutzen Social Media für den Beruf. Labcompany.net, 12.6.2012. <http://www.labcompany.net/de/press/releases/2012/144/>. Zugegriffen: 20. Jan. 2015.
- Landgericht Freiburg (Urteil vom 04.11.2013 – 12 O 83/13). <http://www.webshoprecht.de/IRUrteile/Rspr2036.php>. Zugegriffen: 18. Jan. 2015.
- Mueller, Ch. (2013). Mitarbeiterloyalität steigern. 25 Tipps für Chefs. karrierebibel.de, 10.6.2013. <http://karrierebibel.de/mitarbeiterloyalitaet-steigern-25-tipps-fur-chefs/>. Zugegriffen: 20. Jan. 2015.
- Primark, der Wahnsinn und das Chaos hat einen Namen. (2013). kununu.com, 23.01.2013. <http://www.kununu.com/de/all/de/tb/primark-mode-ltd-co/a/SkFhVlh0>. Zugegriffen: 21. Jan. 2015.
- Sammet, St. (2009). Chef sein kann man lernen. Focus Money Online, 28.7.2009. http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/tid-15000/fuehrungsstil-chef-sein-kann-man-lernen-gut-sein-allein-ist-viel-zu-wenig_aid_420974.html. Zugegriffen: 21. Jan. 2015.
- Schüller, A. M. (2010). Mitarbeiterloyalität. Wie man sie erhält und wie sie Unternehmen erfolgreich macht. In: gemanspeakers.org, 2010. http://www.germanspeakers.org/tl_files/articles/Anne-M.-Schueller-Mitarbeiterloyalitaet-Wie-man-sie-erhaelt-und-wie-sie-Unternehmen-erfolgreich-macht-.pdf. Zugegriffen: 21. Jan. 2015.

Reputationsmanagement

Manager und Führungskräfte

Ternès, A.; Runge, C.

2015, VII, 39 S. 14 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10306-4