

Von Jochen Mai am 09. November 2013 - 2:00 Uhr // 11 Kommentare

Entmenschlichte Unternehmen: Die Schizophrenie des modernen Managements

EIN GASTBEITRAG VON GUDRUN HAPPICH

Unternehmen wissen, wie sie sich für die Herausforderungen der Zukunft wappnen und sie meistern können – theoretisch. Die Realität sieht leider völlig anders aus: In der deutschen Wirtschaft tobt die **Schizophrenie**. Unternehmen, die etwas auf sich halten, vertreten Werte. In der Öffentlichkeit geben sie den modernen Paulus, sprechen von nachhaltiger Führung, Vertrauen, Selbstorganisation, kleinen Einheiten, flachen Hierarchien, Transparenz, dem Mitarbeiter als höchstes Gut. Sie agieren allerdings oft wie der steinzeitliche Saulus: Immer noch mehr Aufwand wird in Controlling und Administration gesteckt, um Kosten zu sparen. Aus Unternehmen werden so träge, **aufgeblasene Bürokratieapparate**, in denen Worte wie „Prozesse“ und „Business Cases“ durch die Gänge hallen – leere Worthülsen, von denen kaum einer mehr weiß, für was sie eigentlich stehen. Mitarbeiter werden überwacht und Fehler sanktioniert, um Gewinne zu maximieren und Effizienz zu steigern. Wissen wir nicht längst, dass diese Rechnung mittel- bis langfristig nicht aufgeht? Dass sie jede **Motivation und Kreativität** im Keim erstickt?



Bloß keine Fehler machen – lieber nichts tun!

Ein Senior Vice Präsident bei einem Marktführer im Bereich regenerative Energien erzählte mir jüngst von dem Kulturwandel, den er in seinem Unternehmen erlebte.

Lange Jahre ist man als Mittelständler mit dem Konzept „Qualität statt Quantität“ sehr erfolgreich gewesen. Weil die Unternehmensleitung schnelles Wachstum anstrebt, lässt man sich von einem Konzern aus dem Ausland aufkaufen, der als Devise „Sparen“ ausgibt. Auf den Kostendruck wird in der Tochterfirma mit verstärktem Controlling reagiert. Der neue Personalleiter – ein Leader vom Typus Einzelkämpfer, den es bislang in dem Unternehmen kaum gab – entlässt ein Drittel der Beschäftigten im Personalbereich.

ARCHIV

LESESTOFF

Beratung & Vorträge



Erzielen Sie mehr Erfolg und nachhaltige Reichweite in Social Media und buchen Sie mich für:

- Strategieberatung
- Konzeptentwicklung
- Corporate Blogs
- Content Strategien
- Employer Branding
- Teamschulungen & Workshops
- Keynotes & Konferenzen



Jochen Mai

Corporate Social Media

Rasant ändert sich die Atmosphäre. Angst und Misstrauen gehen um, Absprachen werden nicht mehr eingehalten. War früher vieles über den kleinen Dienstweg möglich, wagten die Leute auch mal was, traut sich jetzt keiner mehr, eigenverantwortlich zu handeln. Lieber nichts tun, als Fehler machen!

Prozesse werden abgearbeitet – auch wider besseres Wissen, Vorgänge, die nicht der Norm entsprechen, werden einfach liegen gelassen. Es werden keine neuen Ideen mehr entwickelt, viele der Besten verlassen das Unternehmen. Eine Office Managerin, die im alten Geist noch etwas bewegen will, erhält eine Rüge für ihren eigenwilligen Arbeitsstil – wenig später wird sie wegen psychischer Überforderung wochenlang krankgeschrieben.

Dieses Beispiel ist leider kein Einzelfall.

Es ist längst klassisch – nicht nur in größeren Unternehmen. Auf der einen Seite werden aufwändige Personalentwicklungsprogramme gestartet, es wird mit der modernen Unternehmenskultur geworben. Spätestens bei Problemen aber folgt der klassische Dreiklang:

- **Prozessoptimierung**
- **Personalabbau**
- **Restrukturierung**

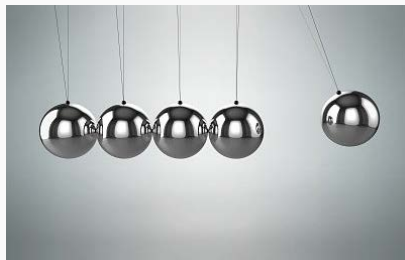
Als das Unternehmen Siemens etwa im vergangenen Jahr über wirtschaftliche Einbußen klagt, heißt es von Seiten des Managements sofort, die Produktion müsse günstiger werden.

Als Dienstleister erlebe ich Unternehmen, die sich Vertrauen auf die Fahnen schreiben, bei denen ich aber Coaching-Prozesse bis ins kleinste Detail dokumentieren muss – und zwar, was vollkommen in Ordnung wäre, nicht gegenüber einer Stelle, sondern ich muss zwei verschiedenen Abteilungen des Unternehmens das Coaching kontrollieren.

Der Kunde gerät bei alledem zur größten Nebensache der Welt. Das Unternehmen wird zum Selbstzweck, das vergisst, wozu es eigentlich angetreten ist.

Wasser predigen, Wein trinken

Alles Reden von moderner Führung scheint augenblicklich vergessen, sobald es wirklich ans Eingemachte geht. Werte wie Transparenz und Vertrauen gelten zwar für die Mitarbeiter und das Mittelmanagement, nicht aber für das Top-Management.



Es wird Wasser gepredigt, aber Wein getrunken. Ein wirklicher

Wertewandel in den Unternehmen wird so niemals stattfinden.

Gemäß einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung Hay findet jeder zweite Mitarbeiter in Deutschland, dass sein Chef zu lange zögert, bis eine Entscheidung getroffen wird. Bei einer lebhaften Diskussion, kürzlich in einem Sozialen Netzwerk, kritisierten einige der gescholtenen Führungskräfte ihrerseits die mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

- Aber wie soll ein Mitarbeiter, aber auch ein Manager, den Mut haben, Entscheidungen zu treffen, wenn jeder Fehler abgestraft wird und ihm im Zweifelsfall keiner den Rücken stärkt?
- Wie, wenn man bei Problemen statt gemeinsam Lösungen zu entwickeln, sofort einen Schuldigen sucht?

Die Entmenslichung der Unternehmen

Über Jahrzehnte wurde vielerorts



Sociale Media Strategien, Tipps, Checklisten, Guidelines und Themenpläne für Unternehmen.

Die besten Tipps für Berufseinsteiger



Stellenanzeigen dechiffrieren
Jobmessen-Ratgeber
Praktikum-Führer
Berufseinstieg nach der Uni
Probezeit Tipps
Befristeter Arbeitsvertrag
Personal Branding: Die Eigenmarke



Die besten Jobs - jetzt finden!

Beruf / Stichwort **Ort (mit Umkreis)**

z.B. Ingenieur, Marketing Bitte Ort eintragen

Die besten Traumjobs von allen Jobbörsen auf einen Blick. Tagesaktuell recherchiert und präsentiert von karrierebibel.de

Lass uns Freunde sein!

Karrierebibel

Gefällt mir

16.839 Personen gefällt Karrierebibel.



Soziales Plug-in von Facebook

versucht, Unternehmen sozusagen zu entmenslichen. Sie sollen wie Maschinen funktionieren, möglichst jeder Mitarbeiter soll austauschbar sein. Wie soll jemand der als Maschinenteil behandelt wird, Eigenverantwortung entwickeln? Kein Wunder, dass die Verweildauer der Führungskräfte im Unternehmen über die letzten Jahre stetig abgenommen hat.



Wie sieht die Lösung aus?

Die Lösung liegt meines Erachtens jenseits von betriebswirtschaftlichem Zahlen-Daten-Fakten-Denken. Natürlich hat dieses seine Berechtigung, aber ganz ehrlich: Ich glaube mit dem ganzen Dokumentieren, Optimieren, Kontrollieren sind wir über das Ziel hinaus geschossen. Ich denke, es sind so ziemlich alle Bereiche optimiert worden – bis auf einen:

Es ist an der Zeit, sich dem Menschen zu widmen.

Er ist und bleibt der Dreh- und Angelpunkt, mit all seinen Fähigkeiten und Unwägbarkeiten. Und er lässt sich nicht in einen Prozess pressen, im Gegenteil: seine Leistungsfähigkeit kann dies ganz erheblich mindern.

Wir können noch so gute Tools entwickeln, die Prozesse noch so gut beschreiben, vereinheitlichen und definieren: All dies sind Abbildungen der Vergangenheit, Entwicklung aber findet nach vorne statt.

Wenn wir dies als Ausgangspunkt für Steuerung und Entwicklung nehmen, dann nutzen wir den Menschen als *Ressource* und nicht als notwendiges Übel.

Für Führungskräfte bedeutet das: Sie müssen wirklich mit Menschen umgehen können. Was banal klingt, setzt ganz neue Qualitäten voraus.

- Für den Psychologen und Unternehmensberater Peter Kruse gehört es zu den wichtigsten Aufgaben moderner Führung miteinander die Frage nach dem *Warum* beantworten, die Intelligenz der anderen moderieren, Menschen vernetzen zu können.
- Zukunftsforscher Ayad Al-Ani sieht die Aufgabe von Managern in der Steuerung der Crowd, ihrer Innovationsfähigkeit.
- Der Hirnforscher Gerald Hüther betont die Bedeutung von Sinn und emotionaler Verbundenheit zwischen Chef/Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Für mich lauten die **Schlüsselbegriffe Vertrauen und Selbstverantwortung:**

- Wie kann man ein Unternehmen vertrauensorientiert führen?
- Wie kann man dabei Unsicherheiten aushalten, planen und Entscheidungen treffen, wenn möglicherweise manchmal die notwendigen Informationen fehlen?
- Wie kommen wir raus aus der Überkontrolliertheit, die zu Stillstand führt, zum Gegenteil von Lebendigkeit?

Unternehmen sind wie lebende Organismen

Schauen wir doch dorthin, wo wir herkommen: Wie geht die Natur, "das erfolgreichste Unternehmen der Welt" (Frederic Vester), mit Veränderungsprozessen und den komplexen Wechselwirkungen von Lebewesen um?

Der Grundgedanke der Wirtschaftsbiologie ist: Ein Unternehmen ist ein lebender Organismus und folgt daher den Wachstumsphasen und Gesetzmäßigkeiten jedes Lebewesens. Erfolgsprinzipien der Natur lassen sich sicher nicht 1:1 anwenden, wohl aber halten sie oft klügere Botschaften parat als so manches moderne

Erfolgreich studieren!



Die besten Tipps zu Bachelor, Master, MBA und Weiterbildung

Beliebte Artikel



Teamarbeit: 11 kaum bekannte Fakten



Powerpoint & Co.: Tipps für bessere Präsentationen



Denksport: 50 Brainteaser für Jobinterviews



Smalltalk

Smalltalk-Tipps: Die besten Gesprächseinstiege



Die Bewerbungsschreiber.de

Der Weg zu Ihrem Traumjob!

PROFESSIONELLE BEWERBUNGEN

- Individualität
- Qualität
- faire Preise

Zum kostenlosen Angebot



Managementtool.

Nehmen wir das Ökosystem Wald, das sich selbst regelt und steuert.

Grundlage für diese Selbststeuerung sind ausgewogene Interferenzbeziehungen, ein starkes Anpassungsvermögen von Einzelorganismen, Populationen und Lebensgemeinschaften sowie die enge Vernetzung von Produzenten, Konsumenten und Reduzenten im biologischen Stoffkreislauf.

Dieses System ist umso stabiler, je größer die Artenvielfalt ist.

Menschliche Organisationen dagegen streben, je größer sie werden, nach immer mehr Einheitlichkeit – **Corporate Identity statt Corporate Diversity**.

Ohne ausreichende Fähigkeit zur Selbstorganisation führt eine große Diversity sicher auch zu einem großen Konfliktpotential. Die Empfehlung liegt also für Unternehmen sicher nicht allein in einer größeren Vielfalt, sondern in der Fähigkeit, mit dieser größeren Vielfalt besser umgehen zu können. Dezentrale Strukturen, die Organisation in kleinen Einheiten sind ebenfalls Lösungen, welche in Ökosystemen praktiziert werden. In Unternehmensnetzwerken, in denen sich jedes Mitglied des Systems mit seinen Kernkompetenzen einbringt und sich mit den anderen Mitgliedern komplementär ergänzt, finden sich zahlreiche Parallelen zu Ökosystemen.

Implizites Vertrauen macht ein System stark

Wie reagiert das Ökosystem auf eine krisenhafte Veränderung?

Wenn zum Beispiel in einen naturbelassenen Fluss Abwasser eingeleitet wird, säubern hoch spezialisierte Kleinstlebewesen und Stoffwechselprozesse das Wasser, lösen das Problem, um den Organismus als Ganzen nicht zu gefährden.

Warum funktioniert diese Selbstregulierung des Flusses so gut? Weil alle Beteiligten des natürlichen Systems ein Ziel, eine Richtung haben: das Meer. Alle ordnen sich diesem Ziel unter und können sich darauf verlassen, dass jeder seine Aufgabe dabei erfüllt. Dieses implizite Vertrauen macht das System verlässlich und stark.

Ich erlebe immer wieder, dass dieses Bild, dieser Vergleich mit dem Fluss sehr stark auf Führungskräfte wirken kann. Es steht für Loslassen, es steht für Gemeinsamkeit, es zeigt, dass alles zusammenhängt und dass das eine ohne das andere nicht funktionieren kann. Alle sitzen in einem Boot. Wenn das gemeinsame Ziel klar kommuniziert wurde und alle den Sinn dahinter verstanden haben, kann die Führungskraft auf die Kompetenz und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter vertrauen. So kann eine stabile und leistungsfähige Mannschaft entstehen, bei der jeder Einzelne an die Regeln hält und zum Wohle des Ganzen auf unerwartete Ereignisse reagiert.

Wenn wir uns an Ökosystemen orientieren, lernen wir auch: Damit neue Formen entstehen können, muss Altes gehen.

Vom stabilen über ein metastabiles System führt dies über einen chaotischen Phasenübergang zu einem neuen Gleichgewicht. Dieser Prozess lässt sich nicht wirklich kontrollieren, aber er wird berechenbarer und kann vor allem neu bewertet werden, wenn er als nötige Zwischenphase auf dem Weg zur Innovation erkannt und angenommen wird.

Wie nun können die Führungsvorbilder, die uns die Natur liefert, in Unternehmen realisiert werden?

Es gibt Unternehmen, die dies bereits

sehr erfolgreich praktizieren. Dabe geht es nicht darum, Hierarchien ganz abzuschaffen, wie das manche Management-Vordenker fordern, sondern darum, sie anders einzusetzen.



Die Berliner Unternehmensberatung Partake etwa setzt auf Hierarchien auf Zeit – die Mitarbeiter finden sich zu jedem Projekt in neuen Teams zusammen, wer eine Idee hat und durchsetzen will, muss sich für diese auch einsetzen. Genau wie das amerikanische Textilunternehmen Gore ist die Berliner Firma mit dieser modernen Führungsstrategie der radikalen Teilhabe überaus erfolgreich.

Während bei stark hierarchisch strukturierten Unternehmen Ideen oft als Rohkrepiere enden, sind Unternehmen, die auf Selbstkontrolle der Teams setzen, für ihre besondere Innovationsfähigkeit und Kreativität bekannt. In kleinen Einheiten können wie im Ökosystem die Mitglieder ihre Kernkompetenzen einbringen. Fehler werden von vornherein miteinkalkuliert, Kurskorrekturen können in den kleinen Einheiten schnell realisiert werden.

Die starke Teilhabe führt dazu, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, hoch motiviert sind und die Fluktuation extrem niedrig ist.

Ein weiteres Beispiel für Werte-Authentizität habe ich neulich kennengelernt: Die Systemio-Kliniken haben sich auf die Behandlung von Führungskräften mit Burnout und anderen psychischen Erkrankungen spezialisiert. Das Konzept in der Behandlung, die Empfehlungen, die den Patienten gegeben werden, werden auch nach innen authentisch gelebt. Die zentralen Aspekte Transparenz, Wertschätzung und Kooperation auf Augenhöhe sind bestimmend für die Organisationsform: von der Küche bis zum Architekten werden alle in wesentliche Entscheidungsprozesse eingebunden. Die Hierarchien sind flach, allerdings gibt es keine Demokratie, schließlich wird auch das geschäftliche Risiko nicht geteilt.

Wer mit den Mitarbeitern spricht, bekommt den Eindruck, dass hier alle an einem Strang ziehen und sich der übergeordneten Vision verpflichtet fühlen. Es werden offen Fragen diskutiert, wie:

- **Wofür machen wir das eigentlich?**
- **Mit welcher Wirkung?**
- **Ist es zielführend?**

Vor kurzem las ich in einem Interview, dass die Telekom ihre Personalarbeit künftig an die Lebensphasen der Mitarbeiter anpassen will. Unter Talent verstehe man jeden Mitarbeiter jeden Alters, der sein Potenzial im Unternehmen (noch) nicht ausschöpfen könne.

Aktuell ist das noch ein Lippenbekenntnis. Aber vielleicht rücken Unternehmen doch zunehmend den Menschen in den Mittelpunkt und leben, auch im Top-Management, jene Werte vor, die sie schon seit Jahren verkünden.

Noch höre ich in Diskussionen häufig den Einwand: Das mag in deren Branche gehen, aber bei uns?

Die Menschen sind leider gut darin, Argumente gegen etwas zu finden. Ich freue mich auf Ihre Einschätzung und Ihre Erfahrungen dazu...

Über die Autorin

Gudrun Happich ist Executive Coach und Inhaberin von [Galileo](#) in Köln. Sie coacht nicht *auch*, sondern ausschließlich Leistungsträger an der Spitze und auf dem Weg dorthin. Auf ihrem [Leistungsträger-Blog](#) veröffentlicht

sie regelmäßig Impulse zum Thema Führung und Karriere.



Das könnte Sie auch interessieren



Schlag und fertig: 4 Tipps, wie Sie verbal spontaner werden

Ein Gastbeitrag von Karin Intveen Wer kennt das nicht: ein Kollege blafft einen komisch von der Seite an und anstelle spontan etwas Passendes zu... ..more



Immobilienfinanzierung im Vergleich

Für optimale Konditionen vergleicht Interhyp über 300 Banken und berät Sie persönlich. Jetzt informieren! ...more

ANZEIGE



Berufseinstieg für Absolventen: Wer wartet, verliert

Absolventen aller Studiengänge beklagen gerne und oft den immer stärker werdenden Konkurrenzkampf um die ersten Jobs nach dem Studium. Der... ..more



Der Cheerleader-Effekt: Warum wir in einer Gruppe...

Die Attraktivitätsforschung ist ein weites Feld. Nicht zuletzt, weil daran eine Milliardenindustrie hängt. Was tun wir nicht alles, um attraktiv(er)... ..more



Bewerbungsanschriften: Die besten Tipps, Beispiele, Vorlagen

+++ Tipps +++ Beispiele +++ Muster +++ kostenlose Vorlagen +++ Papier ist geduldig, Personaler sind es nicht. Immer wieder ranken sich um das... ..more



NULL FEHLER. NULL ZINSEN. DER TOYOTA AURIS.

Das erste fehlerfreie Auto im Dauertest von auto motor sport: Der Auris. Jetzt für 0,00% finanzieren. ...more

ANZEIGE

download wordpress plugin

powered by plista



Empfehlen

Twittern

+1

Flattr

XING

Pinterest

in Share



i ⚙

Twitter

Facebook

WWW

Google+

Bio

management

Name (erforderlich)

E-Mail-Adresse (wird nicht veröffentlicht) (erforderlich)

Website

Spamschutz: Summe aus 5 + 7 ? **

Über nachfolgende Kommentare benachrichtigt werden.



Michael Ziegert

9. November 2013, 16:53

Sie meinen vermutlich nicht Schizophrenie, sondern Janusköpfigkeit.

Davon abgesehen ein sehr erfreulicher Beitrag, weil er den Menschen in seiner Bedeutung auf dieselbe Ebene stellt wie den Gesamtmechanismus – das Unternehmen.



Fabian

9. November 2013, 18:25

Ein wirklich guter Artikel, den ich aus eigener Erfahrung nur unterschreiben kann! Zum Glück ist mein Teamleiter jemand, der viele Entscheidungen uns Teammitgliedern überlässt und so vor allem dafür sorgt, dass er nicht zum Flaschenhals wird. Auch sein Arbeitstag hat nur (ca) 8 Stunden. Allerdings habe ich auch erlebt, dass viele Kleinstentscheidungen lieber an den Teamleiter herangetragen werden, als die übertragene Entscheidungskompetenz einfach zu nutzen, was eventuell daran liegt, dass viele, vor allem ältere Kollegen (no offense!), schwer aus althergebrachten Mustern ausbrechen können und auf besagte "Nummer sicher" gehen wollen, als für vermeintliche Fehlentscheidungen angeprangert zu werden. Meine Meinung: Wer keine Fehler macht, der lernt auch nicht.



Christoph Schlachte

11. November 2013, 07:43

Eine logische Analyse, die aus meiner Erfahrung leider häufig anzutreffen ist. Zu den Ursachen mag ich hinzufügen, dass ich glaube, dass die Geschäftsführung selten bis gar kein Feedback zu den Wirkungen ihres Tuns erhält. Das ist ein Teil des Wirkmechanismus, welches es aufrechterhält. So entsteht für die Geschäftsführung auch der Eindruck, alles richtig zu machen. Wenn die Geschäftsführung dann noch einen gewissen Narzissmus mitbringt, dann passt das Muster ganz hervorragend. Systeme (er-)finden zu eigenen Lösungskompetenzen (wenig menschlich; dafür vermeintlich sachlich zu entscheiden), die geeigneten Probleme. Das wird dann wiederholt. Es fehlt der "Hofnar" in der Nähe der Geschäftsführung. In der heutigen Zeit kann das ein Coach sein, der für "Bodenhaftung" sorgt und den Unterschied zwischen Absicht und Wirkungen aufzeigt.



Pingback: [Unternehmen sind wie lebende Organismen ... | Initiative Wirtschaftsdemokratie](#)



Dr. Martin Bartonitz

11. November 2013, 10:10

Ich freue mich, dass es immer mehr Artikel über das neue Verständnis von Arbeit und Organisation gibt.

Ich habe den Artikel auf dem [Blog der Initiative Wirtschaftsdemokratie](#) referenziert.

Viele Grüße, Martin Bartonitz





Henrik Zaborowski

12. November 2013, 10:05

Hallo Frau Happich, ganz herzlichen Dank für diesen exzellenten Beitrag. Irgendwann müssen die Unternehmen verstehen, dass es kein Luxus ist, ihre Mitarbeiter als Menschen zu behandeln, sondern überlebensnotwendig! Aber bis dahin vergehen bestimmt noch ein paar Jahre ... Beste Grüße, Henrik Zaborowski



Marion Berger

12. November 2013, 13:54

Sehr geehrte Frau Happich, danke! Die Zeit ist reif für neue Denkmuster in unserer Arbeitswelt vor allem bei den Themen ZUSAMMENARBEIT und Organisation. Wer ist das Unternehmen? Wir alle, und wir haben ein Gesicht. Es mag in den letzten Jahren zunehmend gefährlich und teuer geworden sein, eine eigene Meinung und Werthaltung zu vertreten. Doch sie ist der Schlüssel wenn wir als MENSCHEN mit MENSCHEN wieder gemeinsame WERTE leben und auf dieser! Basis Geld verdienen wollen. Mutige Vorbilder und Persönlichkeiten sind gefragt, frei nach Karl Valentin: "Wo alle dasselbe denken, wird wenig gedacht"

Pingback: [Entmenslichte Unternehmen: Die Schizophrenie ...](#)

Gudrun Happich

17. November 2013, 11:54

und hier meldet sich die Autorin: vielen herzlichen Dank für diese wirklich sehr wertvollen Kommentare. Ich freue mich sehr, das dieser Artikel auf so eine Resonanz stößt, denn komischerweise berichten die "anderen" Medien gar nicht – mehr – über solche und ähnliche Phänomene, sondern formulieren eher: wie schön doch alles läuft komische Welt, oder? Lasst uns weiter dafür einsetzen, dass "moderne" Führung tatsächlich immer häufiger als "natürliche Selbstverständlichkeit" in den Unternehmen gelebt wird. Damit wird es nicht nur den Mitarbeitern, sondern meiner Ansicht nach auch den Unternehmen deutlich !! besser gehen.

Pingback: [Unternehmensführung: Die moderne Theorie und die steinzeitliche Praxis](#)

Markus Väh

28. November 2013, 21:01

Sehr schöner Artikel, Frau Happich! Die Beraterseite (und die innovativen Firmen) müssen da aber noch einige dicke Bretter bohren, bis auf Unternehmensseite generell ein Umdenken einsetzt.



Designed by United Prototype
Made with love in Cologne, Germany.

IMPRESSUM

MEDIADATEN

Literatur

Apps

Twitter

werben?

Aktuelle Diskussionen



Dr. Christina Lauer: Xing-Unternehmensprofil anlegen: Praktische



Matthias Schultze: Hallo Jochen, sehr cool. Vielen Dank für diesen Impuls. Habe... 3 Stunden her



Tipps für die Arbeitgeberseite
<http://t.co/LGUq2H9mt1> #

TRAUTdesign: #Brain statt #Budget: Wie Mitarbeiter #Mundpropaganda machen (können) <http://t.co/4FCmeGUknR> #

Thomas Levermann: Google Authorship: Relevanz von Autoren » via @karrierebibel #AuthorRank <http://t.co/MYyL9NSprW> #



Steffi: Oh, musste ich auch gleich mal testen. Ich schreibe erst seit kurzer... 8 Stunden her



Jochen Mai: Na, das ist doch was! Ich habe mein Beispiel aber nicht ausgewählt,... 13 Stunden her



Roland Kopp-Wichmann: Ahh, etwas offizielle Anerkennung für die jahrelange Arbeit im Netz:... 13 Stunden her



Christian Mueller: Da stimme ich Dir definitiv zu. Den eigenen Stil - immer unter... 14 Stunden her