

Journal für korporative Kommunikation

Britta Marek & Michael Roslon

Was Frauen wollen - Eine soziologische Interpretation von Kontaktanzeigen 2

Jan Rommerskirchen

Die soziale Rolle von Unternehmen..... 14

Lara Selina Asar

„Die eine oder keine“ – was Menschen in Marken suchen 27

Isabell Claren

Ritualisierter Konsum als Chance für die Unternehmenskommunikation 40

Nathalie Derichs

Erst das Fressen, dann die Moral 50

Lena Alexandra Gieling

Konsument und Algorithmus – eine Beziehung? 59

Tim Guhl

Markenresilienz in der Krise 70

Lisa Hartmann

Kommunikation & Gemeinschaft im öffentlichen Raum 79

Iris Charlotte Hauck

Die Bedeutung der CEO-Kommunikation in sozialen Medien 89

Mieke Vochsen

Der stetige Kampf um Einfluss 99

Ausgabe 1/2018

journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen

Iris Charlotte Hauck: Die Bedeutung der CEO-Kommunikation in sozialen Medien

Der vorliegende Fachartikel beschäftigt sich mit der Frage, inwiefern sich CEO-Kommunikation in Social Media dazu nutzen lässt, um unter besonderer Berücksichtigung der Identitätsbildung und strategischen Inszenierung einen Beitrag zur Reputation zu leisten.

Auf Grundlage einer theoretischen Auseinandersetzung mit der Fragestellung wurden erste Erkenntnisse in einem Theoriemodell zusammengefasst. Dieses stellt grafisch vereinfacht die Wirkungsweise von CEO-Kommunikation in sozialen Medien dar. Anschließend wurden im Rahmen qualitativer Forschung sowohl publizierte Artikel dreier CEOs aus der Automobilindustrie im Social Media Business-Netzwerk LinkedIn als auch die daraus resultierenden Kommentare und Reaktionen der Leser in einem sequenzanalytischen Vorgehen hermeneutisch-wissenssoziologisch interpretiert.

Das aufgestellte Theoriemodell konnte empirisch bestätigt werden. Es hat sich zudem gezeigt, dass CEOs in ihren Social Media-Beiträgen über verschiedene Personalisierungsmodi nach Eisenegger und Konieczny-Wössner [2010] und Archetypen reputationswirksame Merkmale transportieren. Diese werden von Lesern in sozialen Medien aufgegriffen und einerseits reflektiert sowie andererseits auch im Diskurs mit anderen Rezipienten ausgehandelt, wodurch Reputation erzeugt wird. Dieser Fachartikel zeigt auf, dass Reputation im Diskurs zwischen Menschen (z. B. in sozialen Netzwerken wie LinkedIn) entsteht und für Unternehmen das Ergebnis dieser gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse nicht steuerbar ist, jedoch trotzdem vorteilhaft ist.

Soziale Medien spielen in der Gesellschaft eine immer größere Rolle – über sie verbinden sich Menschen, tauschen sich aus und interagieren in Netzwerken. Auch in der Wirtschaft wurde die Bedeutung dieser internetbasierten Anwendungen erkannt und so nutzen Unternehmen und ihre Vertreter, insbesondere die (Top-) Manager, Social Media unter anderem, um mit den verschiedenen Stakeholdergruppen in Kontakt zu treten, um langfristig gute Beziehungen zu diesen aufzubauen und um zur Reputation beizutragen. Insbesondere der Chief Executive Officer (CEO) als ranghöchster Manager eines Unternehmens, der dieses als Gesicht und Stimme in der mediatisierten Öffentlichkeit repräsentiert, scheint besonders gut geeignet, um das Unternehmen zum Aufbau von Reputation strategisch zu inszenieren und Identität zu generieren. CEO-Studien der PR-Agenturen Burson-Marsteller (2003) sowie Weber Shandwick (2012a) und (2015a) haben unabhängig voneinander aufgezeigt, dass dem CEO ein nicht unerheblicher Einfluss auf die Reputation des Unternehmens zugesprochen wird – knapp 50 Prozent der Unternehmensreputation hängen demnach von der CEO-Reputation ab (Vgl. Burson-Marsteller 2003: 3; Vgl. Weber Shandwick 2012a: 2 und 2015a: 5). Nicht nur das, was andere Menschen über Unternehmen sagen oder was sie im Rahmen von Online-Empfehlungen und Suchergebnissen im Internet finden, beeinflusst die

Wahrnehmung und Erwartung der Kunden von Unternehmen maßgeblich. Sechs von zehn befragte Konsumenten heben hervor, dass sie auch von dem beeinflusst werden, was der CEO kommuniziert (Vgl. Weber Shandwick 2012a: 4), wodurch die Bedeutung von CEO-Kommunikation für Unternehmen unterstrichen wird.

Stand der Forschung zur CEO-Kommunikation in Social Media

In Verbindung mit sozialen Medien wurde CEO-Kommunikation vergleichsweise erst in wenigen Studien untersucht. Quantitative Forschung beispielsweise von Weber Shandwick ergründet und misst seit 2010 regelmäßig in Online-Umfragen, die sich an ausgewählte CEOs amerikanischer Unternehmen richten, u. a. das Engagement, die Beweggründe und Vorteile von in Social Media aktiven CEOs für Unternehmen (Vgl. Weber Shandwick 2010; 2012b 2012c; 2015a, 2015b; 2017). Qualitative Forschung in diesem Feld untersuchte bisher meist die inhaltliche Ausrichtung der CEO-Publikationen auf Social Media. So erarbeitete eine Studie der Universität Hohenheim (2015) u. a. auf Grundlage einer inhaltlichen Auswertung von Twitter, Facebook, Instagram, Blog oder Youtube-Beiträgen in Verbindung mit einer gleichzeitigen Messung der Social Media Aktivität deutscher und amerikanischer CEOs eine Typologie von auf

Social Media aktiven CEOs (Vgl. Universität Hohenheim 2015: 25ff.). Zielmann und Röttger (2010) befassten sich hingegen mit der Entwicklung von CEO-Blogs in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Ihr Forschungsschwerpunkt lag zum einen auf der Analyse der Häufigkeit von CEO-Blogs in den europäischen Ländern, zum anderen darauf, Ähnlichkeiten und Unterschiede im Hinblick auf die untersuchten Länder sowie im Zeitverlauf zu beschreiben (Vgl. Zielmann/Röttger 2010: 196). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass CEO-Blogs im Untersuchungszeitraum von 2005 bis 2006 in den vier Ländern nur eine marginale Rolle spielten und deren Gesamtanzahl tendenziell rückläufig bis stagnierend war (Vgl. Zielmann/Röttger 2010: 198, 207). Die Themen der Beiträge waren sehr stark auf Branchennews ausgerichtet, während z. B. persönliche Erlebnisse der CEOs oder Stellungnahmen zu gesellschaftlichen Themen in den Blogs kaum zur Sprache kamen (Vgl. Zielmann/Röttger 2010: 202). Auch Grafström und Falkman (2017) haben sich mit CEO-Kommunikation in sozialen Medien beschäftigt. Schwerpunkt ihrer Studie lag auf der alltäglichen CEO-Kommunikation über Twitter und zielte darauf ab herauszufinden, inwiefern die Erwartungen an CEOs, in Social Media präsent zu sein (z. B. dass diese in einem persönlichen Tonfall kommunizieren und das Gespräch mit Dritten suchen und anregen), in der alltäglichen Kommunikation und Führung im Unternehmen berücksichtigt werden (Vgl. Grafström/Falkman 2017: 312). Im Erhebungszeitraum von April 2013 bis Dezember 2015 analysierten sie hierzu im Rahmen einer (qualitativen und teilweise auch quantitativen) Inhaltsanalyse die Rhetorik sowie die Stories, mit der der CEO einer schwedischen Online-Bank via Twitter kommunizierte (ebd.). Sie kamen zu dem Ergebnis, dass das digitale Storytelling des untersuchten CEO zum einen mehrheitlich von einem formalen Tonfall geprägt ist, v. a. wenn Tweets Unternehmensinformationen beinhalten (Vgl. Grafström/Falkman 2017: 318), dass nur wenig Dialog und Interaktion, insbesondere mit Personen außerhalb des Unternehmens stattfindet (ebd.) und dass die Tweets inhaltlich und in Bezug auf die beteiligten Akteure stark von der Unternehmensumwelt geprägt sind (Vgl. Grafström/Falkman 2017: 317 f.). Sie stellen damit fest, dass die Aktivität des CEO in ihrem Case auf Social Media hinter den Erwartungen und dem daraus resultierenden Potential verbleibt und organisational geprägte Kommunikation weiterhin auch in der personalisierten Kommunikation auf

Social Media überwiegt (Vgl. Grafström/Falkman 2017: 319 f.).

Forschungslücke und eigener Ansatz

Den Studien qualitativer Forschung in diesem Feld ist gemeinsam, dass CEO-Kommunikation auf Social Media auf inhaltlicher Ebene reflektiert und insbesondere der Kommunikationsstil und die Themen spezifischer beleuchtet wurden. Was hingegen in der CEO-Forschung auf Social Media bisher noch nicht näher untersucht wurde, ist die Bedeutung, die der CEO auf Grundlage seiner verschiedenen Rollen für das Unternehmen besitzt respektive seine aus der Inszenierung und Personalisierung der Organisationskommunikation resultierende Wertschöpfung. Auch eine Analyse der Interaktion und Nutzerbeteiligung zur Generierung gemeinschaftlicher Bedeutungen wurde bisher nur eingeschränkt, soweit es die Daten zuließen, betrieben. Hier eröffnet sich eine Forschungslücke. Es zeigt sich eine Möglichkeit, mit weiterer Forschung Erkenntnisse dazu beizutragen, einerseits, wie CEO-Kommunikation auf Social Media für Unternehmen erfolgreich gestaltet werden kann, und andererseits, welcher Mehrwert daraus für den CEO und das Unternehmen realisiert werden kann. Auf Grundlage dieser Forschungslücke geht dieser Fachartikel der Forschungsfrage nach, inwiefern sich CEO-Kommunikation auf Social Media dazu nutzen lässt, um unter besonderer Berücksichtigung der Identitätsbildung und strategischen Inszenierung einen Beitrag zur Reputation zu leisten. Dazu wurde im ersten Schritt im Rahmen einer theoretischen Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung und den Themen Identität, Inszenierung und Reputation ein theoretisches Wirkungsmodell erarbeitet. Anschließend wurden mittels qualitativer Forschung die faktischen Prozesse der CEO-Kommunikation in sozialen Medien untersucht und mit dem Theoriemodell abgeglichen.

Theoretische Auseinandersetzung

Häufig gehen in der Literatur Theorien, Modelle und Definitionen verschiedenster Autoren von Annahmen aus, wie Unternehmen und ihre CEOs könnten Eindrücke, Images, Identität und Reputation steuern, gar als direkte Abbilder ihres eigenen stilisierten Selbstbildes in die Köpfe der Rezipienten ‚einpflanzen‘ oder Einfluss darauf nehmen, wie und welche Botschaften beim Rezipienten ankommen und welche Anschluss-handlungen daraus resultieren. Beispielhaft hierfür

lässt sich die Theorie der identitätsbasierten Markenführung nach Meffert und Burmann (1996) nennen. Doch die theoretische Auseinandersetzung mit den Konstrukten Identität, Inszenierung, Image und Reputation hat gezeigt, dass dies nicht derart trivial funktioniert, sondern sich der Prozess als durchaus schwieriger und komplexer herausstellt. Verständigung zwischen Individuen, entsprechende Anschlusshandlungen sowie Bedeutungen, Symbole, Identitäten und Reputation entspringen diskursiver Praktiken zwischen Individuen und Gruppen in der Gesellschaft (Vgl. Mead 1973: 177; Vgl. Hall 1994: 182, 192; Vgl. Reichertz 2017: 259, 261, 265). In der Theorie zur Entstehung von Identität und Reputation zeigt sich, dass diese erst daraus resultieren, wenn sie vom Rezipienten in Kommunikationsprozessen entsprechend zurückgespiegelt werden (Vgl. Mead 1973: 177, Vgl. Fleischer 2015: 123). Sie müssen wirkungsorientiert eine entsprechende Anschlusshandlung beim Rezipienten hervorrufen, die zur Verständigung zwischen den Akteuren beiträgt (Vgl. Reichertz 2017, S. 258f.). Somit sind es nicht die Unternehmen und der CEO, die ihre Identitäten und Reputation (selbst) erzeugen, sondern die Öffentlichkeit. Steuerbar ist dieser Prozess und dessen Ergebnis dementsprechend theoretisch für Unternehmen nicht, da Akteure im

gesellschaftlichen Diskurs und in der Interaktion Bedeutungen stets neu aushandeln, weiterverarbeiten und damit fortlaufend verändern. Der direkten Einflussnahme des CEO und der Unternehmenskommunikation unterliegt lediglich das, was sie in den Diskurs einfließen lassen.

Modell zur Wirkungsweise von CEO-Kommunikation in sozialen Medien

Ausgehend von Erkenntnissen aus der Theorie, auf die nachfolgend in den Klammern verwiesen wird, wurde für CEO-Kommunikation in sozialen Medien folgendes Modell vorgeschlagen. Diese stellt auf Basis des der empirischen Untersuchung vorangegangenen Literaturstudiums grafisch vereinfacht zentrale Erkenntnisse und Bausteine zur möglichen Wirkungsweise der CEO-Kommunikation in sozialen Medien dar: Im Zentrum des Modells steht der CEO. Als ranghöchster Manager steht er an der Spitze des Unternehmens (Vgl. Nagel 2013: 24). Er fungiert als dessen Gesicht und Stimme in der Öffentlichkeit (ebd.), insbesondere vor dem Hintergrund des medialen Personalisierungstrends. Die Wahrnehmung seiner Person - und somit auch der CEO-Reputation - ist in der Gesellschaft unmittelbar mit der Wahrnehmung und Reputation des Unternehmens verbunden, dem er

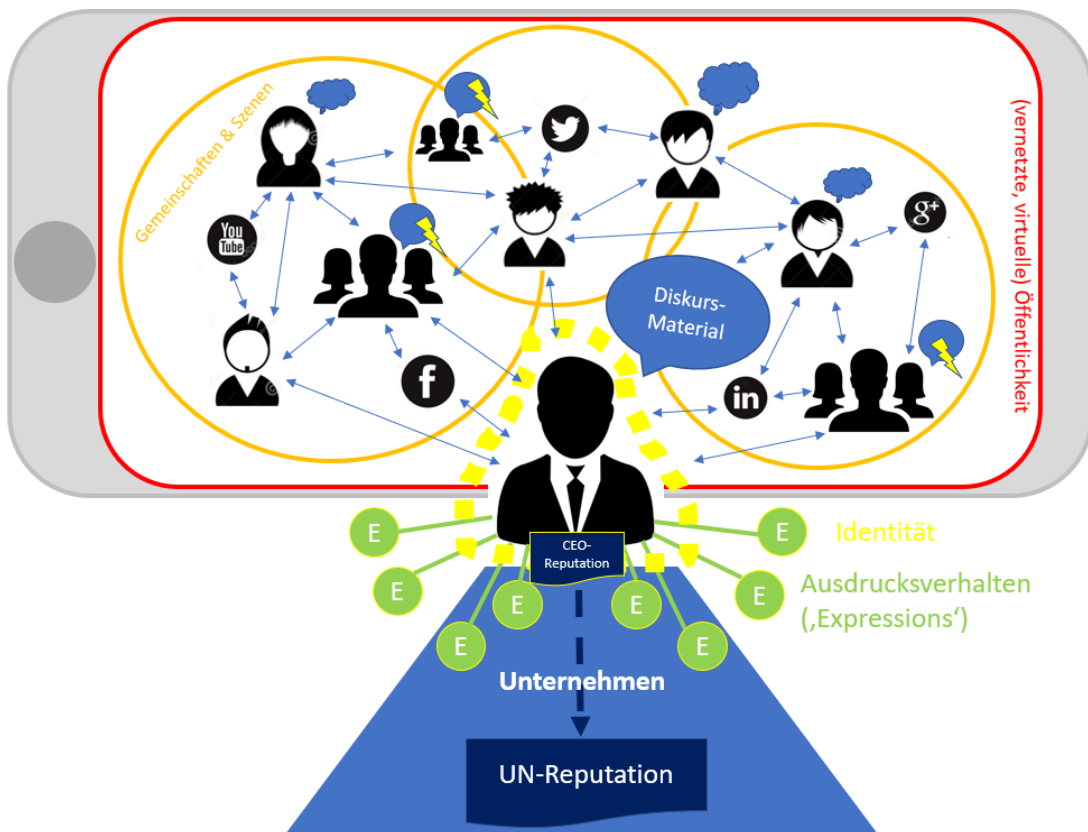


Abb 1: Modell zur Wirkungsweise von CEO-Kommunikation in sozialen Medien

vorsteht. Belege hierfür liefern die bereits vorgestellten Studien wie von Burson-Masteller (2003) oder Weber Shandwick (2012 a; 2015 a). In der spätmodernen, mediatisierten Öffentlichkeit inszeniert sich der CEO in diversen Situationen in seinen unterschiedlichen unternehmensinternen und -externen Rollen (Griepentrog 2017: 2-4, 10). Diese absichtsvollen, stilisierten und typisierten Darstellungen seiner selbst (strategische Inszenierungen) beruhen auf verschiedenen Ausdrücken, nachfolgend als Expressions bezeichnet, die der CEO mit Unterstützung der Unternehmenskommunikation (UK) im Rahmen des Expression Managements steuert und fortlaufend zu optimieren versucht. Unmittelbar Einfluss nimmt der CEO so z. B. auf sein Erscheinungsbild, sein Auftreten, seine Kompetenzen und sein Verhalten in den Inszenierungen. Auch die CEO-Kommunikation, z. B. in Social Media, zählt zum Ausdruckshandeln des CEO, seinen Expressions. Im Rahmen seiner (kommunikativen) Rollen wie z. B. der des Dialogführers, obersten Kommunikators oder Impulsgebers (ebd.) trägt er diese Expressions und mit verstärktem Blick auf die CEO-Kommunikation – auch die kommunikativen Botschaften - als Diskursmaterial in die gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse mit ein. Die übermittelten Botschaften in Form persönlicher Erzählungen oder Corporate Stories sollten hierbei einen narrativen Charakter aufweisen (Vgl. Ebert/Piwinger 2007: 208; Vgl. Huck-Sandhu 2014: 652; Vgl. Buß 2007: 227). Als zentrales Instrument hierfür wird das Storytelling angesehen, durch das Interaktion zwischen Akteuren provoziert wird. Bestenfalls sollten nach Douglas Holt kulturelle Symboliken, Mythen oder Archetypen in diesen Narrationen berücksichtigt worden sein, mit denen kontextsensibel auf derzeitige Stile und Strömungen in der Gesellschaft, Politik, Kultur o.ä. regiert wurde und somit an entsprechende gesellschaftliche Diskurse angeknüpft wird (Holt 2004: 3, 36, 39).

Das Aushandeln von Wissen, Bedeutungen, Symbolen, Identitäten und Reputation erfolgt intersubjektiv und medienvermittelt (Vgl. Einwiller 2014: 380), in diesem Fall in der vernetzten und virtuellen Öffentlichkeit, wie sie im Web 2.0 bzw. in den Social Media auftritt. Soziale Medien haben eine Kommunikationslandschaft erzeugt, die auf Vergemeinschaftung beruht. Es haben sich dort verschiedene Gruppen, (Kommunikations-) Gemeinschaften (Vgl. Knoblauch 2008: 85) und Szenen gebildet, die untereinander vernetzt sind, aber auch in sich auf individuellen,

sozialen Netzwerken, Kontakten und Beziehungen der Menschen untereinander bestehen (Vgl. Burmann/ Halaszovich/ Schade/ Hemmann 2015: 223). Kennzeichnend ist, dass sich die Menschen nicht mehr unbedingt Face-to-Face austauschen, sondern virtuell über Plattformen wie z. B. Facebook oder LinkedIn miteinander in Kontakt stehen. Die Social Media-Landschaft bildet theoretisch damit einen Raum, in dem intersubjektiv geteilte, soziale Wirklichkeit von Akteuren aktiv mitgeschaffen werden kann und somit eine gemeinsame (soziale) Welt entstehen kann.

Dies funktioniert auf Grundlage diskursiver Praktiken, indem Menschen sich untereinander austauschen, miteinander reden und diskutieren, Inhalte teilen, gemeinsam verändern und weitertragen. Im wechselseitigen, diskursiven Austausch werden somit kontinuierlich und immer wieder neu Bedeutungen, Wissen, Symbole und Interpretationen erzeugt. In den Gruppen, (Kommunikations-) Gemeinschaften und Szenen entspringen so jeweils eigene Kulturen (Vgl. Hitzler/ Bucher/ Niederbauer 2001: 22, 25), verstanden als Bedeutungsgewebe (Vgl. Geertz 1987: 9). Diese Kulturen halten die Gruppen, (Kommunikations-) Gemeinschaften und Szenen in sich zusammen. Aus ihnen resultieren, wie Holt (2004) verdeutlicht hat, ebenso wie aus traditionellen Medien Stile und kulturelle Strömungen, die für die Narrationen des CEO von Bedeutung sein können.

Auch die Expressions des CEO gelangen als Diskursmaterial in die vernetzte, virtuelle Öffentlichkeit, z. B. wenn der CEO ein Youtube-Video von einem eigenen Rednerbeitrag bei einem Kongress hochlädt oder sich in einem LinkedIn-Beitrag zur Branchenentwicklung äußert. Social Media-Nutzer nehmen diese wirkungsorientiert als Reaktion auf die dargebotene Inszenierung wahr und bilden auf Grundlage der rezipierten Inhalte individuelle Eindrücke und Images, die sie dann mit anderen Menschen ihres sozialen Netzwerks im Web 2.0 teilen und so dem gesellschaftlichen Diskurs zuführen. Dadurch werden sie zur kommunikativen Wirklichkeit. In der Interaktion mit den anderen können sich diese Eindrücke festigen, weiterentwickeln oder verändern. Im (virtuellen) sozialen Raum wird so auch die Identität des CEO diskursiv unter den vernetzten Individuen erzeugt. Sie zeigen dem CEO mit ihren entsprechenden Anschluss-handlungen, wer er für sie ist und wie er von ihnen wahrgenommen wird. Dieses Zurückspiegeln und Reflektieren der typisierten, inszenierten Darstellungen und Expressions formt die Identität des CEO.

Diese geht unter anderem ein in das kollektive Urteil, die Reputation (Vgl. Fleischer 2015: 85, 117), die sich im intersubjektiven und medienvermittelten Austausch über die einzelnen Reputationsattribute und Expressions des CEO in den Social Media bilden. Die CEO-Reputation beeinflusst ihrerseits wiederum, wie eingangs angemerkt, die Unternehmensreputation, wodurch sich der Kreis der Wechselwirkungen in diesem Modell schließt.

Dieses Modell verdeutlicht, wie CEO-Kommunikation in sozialen Medien theoretisch einen Beitrag zur Reputation des Unternehmens leisten könnte. Ob dies auch in der Praxis derart funktioniert und Anwendung findet, wurde anschließend anhand einer Case-Study aus der Automobilindustrie überprüft.

Datenerhebung und -auswertung: Empirische Untersuchung in zwei Teilen

Analyse der Inszenierungen von CEOs in den eigenen LinkedIn-Artikeln:

Dazu wurden im ersten Schritt der empirischen Untersuchung die Inszenierungen von CEOs im Social Media Business-Netzwerk LinkedIn untersucht. Unter CEOs gilt LinkedIn international als das beliebteste (Vgl. Weber Shandwick 2015 b: 7) und meistgenutzte (Vgl. Weber Shandwick 2017: 8) soziale Netzwerk. Als erster CEO eines deutschen DAX-30-Unternehmens mit dem von LinkedIn an besondere Führungspersönlichkeiten verliehenen Influencer-Status ist Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, seit April 2017 in dem Business-to-Business-Netzwerk aktiv. Mit Stand zum 15.11.2017 waren darüber hinaus nur zwei weitere amtierende CEOs aus der Automobilindustrie ebenfalls als Influencer auf LinkedIn vertreten. Dies sind Mary Barra, CEO des amerikanischen Automobilkonzerns General Motors und Carlos Ghosn, CEO von Renault und Vorsitzender der Renault-Nissan-Mitsubishi Allianz. Auf dieser Grundlage kann bei der vorgenommenen empirischen Untersuchung von einer Vollerhebung ausgegangen werden, die sich auf natürliche Daten bezieht, d. h. auf die in Textform vorliegenden LinkedIn-Artikel. In die Forschung einbezogen wurden alle Artikel, die von den drei CEOs seit ihrer Aufnahme als Influencer bei LinkedIn auf der Plattform bis Stand zum 30.11.17 publiziert wurden. Die Artikel sind z. T. in mehreren Sprachversionen verfügbar, mehrheitlich jedoch in englischer Sprache verfasst. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden daher vordergründig die

englischsprachigen Publikationen der CEOs analysiert. Carlos Ghosn verfasste 25 Artikel in englischer Sprache, Mary Barra 30 und Dieter Zetsche 15. Die Problematik der Übersetzung und Interpretation nicht-muttersprachlicher Texte wurde in der Methodik berücksichtigt und auf diverse Hilfsmittel wie Online-Übersetzungstools oder auf den Austausch mit Muttersprachlern zurückgegriffen.

Analyse der Kommentare und Reaktionen auf die LinkedIn-Artikel der CEOs im Netzwerk:

In zweiten Schritt der Analyse wurden die Kommentare und Reaktionen untersucht, die die Inszenierungen der CEOs im Kollektiv der Rezipienten respektive Leser der CEO-Artikel auf LinkedIn hervorrufen. Dazu wurden die Kommentare unter den jeweils letzten beiden englischsprachigen Posts der CEOs, die ebenfalls bis zum 30.11.17 publiziert wurden, betrachtet. Die Auswahl wurde wie beschrieben beschränkt, da sich beim Lesen aller Kommentare unter den Artikeln gezeigt hat, dass bereits in den ausgewählten Datensätzen ein so breites Spektrum an aus der Interaktion resultierenden Fällen aufgezeigt werden konnte, dass dies ausreichend Hinweise geliefert hat, um in Bezug auf die Forschungsfrage erste allgemeine Schlüsse daraus ziehen zu können. Die jeweils letzten beiden Artikel der drei CEOs eigneten sich darüber hinaus besonders gut, da aus ihnen, unterschiedliche Sinnfiguren und Muster hervorgegangen sind, die für die untersuchten CEOs als charakteristisch angesehen wurden.

Zur Analyse respektive Interpretation des Datenmaterials wurde auf das Verfahren der hermeneutischen Wissenssoziologie zurückgegriffen. Da es sich bei dem Untersuchungsgegenstand jeweils um sprachlich verfasste Texte dreier Autoren sowie um in Textform vorliegende Kommentare der Leser handelte, wurde die Methode der hermeneutisch-wissenssoziologischen Textinterpretation angewandt.

Die Deutung der Daten wurde sequenzanalytisch vorgenommen, ist jedoch nicht als reine Sequenzanalyse zu verstehen. Denn das Wissen, dass es sich im ersten Schritt der empirischen Untersuchung um LinkedIn-Texte von CEOs aus der Automobilindustrie handelte, schloss bereits eine Vielzahl von Lesarten aus und stellte eine arbeitspragmatische Verkürzung des Vorgangs der Lesartenbildung dar. Ferner wurde der Deutungsvorgang nur bruchstückhaft anhand selektiv ausgewählter Stellen wiedergegeben. Diese Selektion erfolgte, indem zuerst alle Textstellen im

Hinblick auf ihre Relevanz für die der Arbeit zugrunde liegende Forschungsfrage sondiert wurden. Dabei galt es jene Stellen zu finden, die für eine hermeneutische Analyse eine hohe Verdichtung relevanter Aspekte aufwiesen. Lediglich diese Stellen wurden dann Bestandteil einer aufwendigen sequenzanalytischen Untersuchung. Außerdem wurden die Artikel sowie Kommentare keiner themenspezifischen Analyse unterzogen, sondern ausschließlich in Bezug auf die Forschungsfrage und auf eine mögliche Generierung von Reputation durch die Personalisierung des CEO und seiner Kommunikation, untersucht und interpretiert.

Ergebnisse der Analyse der CEO-LinkedIn-Artikel:

Aus der Analyse der CEO-Artikel ließen sich unterschiedliche Archetypen und in Anlehnung an Eisenegger und Konieczny-Wössner (2010) hybride Formen verschiedener Personalisierungsmodi (funktional-sozial und expressiv-funktional) offenlegen. Aus diesen Personalisierungsmodi (funktional, sozial und expressiv) resultieren nach Eisenegger und Konieczny-Wössner entsprechend hervorgerufene Reputationsformen (funktional, sozial, expressiv). An dieser Stelle wurde die Annahme getroffen, dass laut Theorie aus einer den Interpretationen zugrunde liegenden funktional-sozialen Personalisierung Ghosns und Barras selbigen charakterisierte Reputation hervorgehen müsste. Auch bei Zetsche müssten sich aus seiner expressiv-funktionalen Personalisierung, die aus den gewonnenen Deutungen hervorging, expressiv-funktionale Reputationsstendenzen ergeben. Da Reputation allerdings, wie sich bei der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konstrukt gezeigt hat, im Kollektiv, d. h. in der Interaktion verschiedener Akteure, erzeugt wird, erfolgte eine Überprüfung, ob und welche Form von Reputation im Diskurs resultiert, im zweiten Schritt der empirischen Analyse, der Betrachtung der Kommentare und Reaktionen im Netzwerk.

Ferner zeichneten sich alle CEO-Texte durch ihre Vielfalt an implizierten Handlungs- und Archetypen aus. Dies spricht dafür, dass die CEOs in ihren Texten verschiedene Facetten ihrer Person zeigen möchten und dementsprechend zudem versuchen, auch eine diverse und sehr breit angelegte Zielgruppe bzw. Leserschaft mit ihren Texten und Inhalten anzusprechen.

Darüber hinaus kann aus der Analyse festgehalten werden, dass alle drei CEOs ihre Unternehmen im Rahmen der Inszenierungen in ihren LinkedIn-Artikeln mit bestimmten Merkmalen ihrer Persönlichkeit

bereichert haben oder Merkmale, die man dem Unternehmens allgemein zuspricht, unterstrichen haben. Gekennzeichnet wurden die Unternehmen im Rahmen dieser Analyse durch drei Merkmale, die die Unternehmen auf Grundlage der CEO-Eigenschaften am ehesten beschreiben und durch die sie sich gleichzeitig von ihren Kollegen abgrenzen – so etwas wie die Kernbotschaften oder Unique Communication Propositions.

Auf Grundlage dieser ersten Analyse der LinkedIn-Artikel hat sich gezeigt: Die CEOs sind eine Art Spiegel. Sie reflektieren und projizieren Wesensmerkmale, die ihrer Kommunikation und damit ihrer sozialen Handlung des Schreibens entnommen werden können auf die Unternehmen.

Damit hat diese Analyse primär empirische Beweise aus der Praxis geliefert, dass das zum Ende des Theorieteils der Arbeit vorgestellte Modell in Ansätzen Anwendung findet: So wurde aufgezeigt, dass der CEO sich in den Texten inszeniert und damit auch das Unternehmen durch Ausdrücke (Expressions), die er in seinen Texten präsentiert. Die Texte haben narrativen Charakter und verwenden Archetypen, was im Modell als eine günstige Bedingung für das Entstehen von Interaktion und damit Identität und Reputation gewertet wurde.

Ergebnisse der Analyse der Kommentare und Reaktionen:

Wie diese textliche Selbstdarstellung und implizierten Expressions im Diskurs weiterverarbeitet wurden und welche Reaktionen im Netzwerk darauf resultieren, wurde anschließend im zweiten Schritt der empirischen Untersuchung analysiert.

Dort hat sich gezeigt: Die Kommentare ließen sich CEO-unabhängig zwei Großgruppen zuordnen: Zur ersten Gruppe gehören all jene Äußerungen der Leser, die kongruent zu dem sind, was der CEO ausdrückt, d. h. diesem in der Interaktion die Eigenschaften zurückspiegeln, die er sich oder dem Unternehmen zugeschrieben hat. Diese Kommentare sind meist positiver, wohlwollender Natur. Zur zweiten Gruppe hingegen zählen Kommentare, die inkongruent zu seinen Expressions sind, d. h. dem sind, was der CEO äußert oder wie er sich präsentiert. In diesen mehrheitlich kritischen oder negativ angehauchten Kommentaren wandeln die Leser aus persönlicher Sicht die Expressions des CEO um und tragen dies im Netzwerk im Diskurs weiter.

In den Kommentaren kommen Leser immer wieder auf jene Merkmale zu sprechen, anhand der in der Analyse der CEO-Artikel eine funktional-soziale bzw. expressiv-funktionale Personalisierung festgemacht wurde. Das Aufgreifen und Einbringen dieser Merkmale durch die Leser in den Diskurs kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass damit einerseits die Identität(s-) und andererseits die Reputation(-sbildung) entsprechend beeinflusst wird und CEO-Kommunikation auf LinkedIn zur Erzeugung von Identität und Reputation beiträgt.

Das Übermitteln dieser Botschaften über sich und das Unternehmen gelingt den CEOs mal besser, mal schlechter. Mal werden die der Grundintentionen entsprechenden Botschaften, Merkmale, Muster, Typiken und Sinnfiguren kongruent zurückgespiegelt. In diesen Fällen kann man sagen, die Kommunikation war erfolgreich und die Expression hat einen entsprechenden Eindruck (Impression) respektive Image beim Rezipienten hervorgerufen. Dem entgegen haben sich in der Praxis jedoch auch Fälle gezeigt, die bestätigen, dass man als CEO oder Unternehmen eben nicht planen und steuern kann, was beim Leser ankommt, wie er eine Aussage deutet, umwandelt, im Diskurs weiterverarbeitet, weiterträgt und schließlich versteht. Das, worauf letztlich Reputation beruht, resultiert aus der Interaktion und der Auseinandersetzung mit Äußerungen anderer Akteure im Netzwerk. Als Akteure treten in diesem Zusammenhang Reputationsbotschafter und Reputationsverteidiger auf, die positiv vom Unternehmen sprechen und sich für dieses einsetzen. Dem entgegen stehen Reputationsangreifer, die den Ruf des Unternehmens in der Gesellschaft mit ihren Wortbeiträgen attackieren. Von ihnen geht für das Unternehmen Gefahr aus, und es bedarf des Engagements der Reputationsverteidiger, diesen im Diskurs Paroli zu geben.

Zusammenfassendes Ergebnis der zweiteiligen Analyse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der LinkedIn-Artikel dreier CEOs aus der Automobilindustrie und der resultierenden Kommentare auf die Artikel im Netzwerk haben aufgezeigt, dass das vorgestellte ‚Modell der Wirkungsweise von CEO-Kommunikation in sozialen Medien‘ in der Praxis Anwendung findet. In den LinkedIn-Artikeln haben die CEOs sich und ihre Unternehmen strategisch inszeniert, d. h. stilisierte sowie typisierte Darstellungen

ihrer Selbst in ihren Artikeln genutzt. Diese Darstellungen beruhen auf verschiedenen Ausdrücken (Expressions), die der CEO in Form der aufgezeigten Sinnfiguren, Personalisierungsmodi etc. als Diskursmaterial in die gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse auf LinkedIn eingebracht hat. In LinkedIn haben die Leser der CEO-Artikel die intersubjektiv geteilte, soziale Wirklichkeit aktiv mitgeschaffen, indem sich ein Teil von ihnen an den diskursiven Praktiken innerhalb des Netzwerkes beteiligt hat. Als Instrument zur Interaktion haben sie die Kommentarfunktion genutzt. Zur Reputationsbildung haben die Leser beigetragen, indem sie einerseits den CEOs in ihren Kommentaren reputationswirksame Merkmale reflektiert haben, und andererseits, indem sie auf Kommentare anderer Leser eingegangen sind und damit ein wechselseitiges Aushandeln im gesellschaftlichen Diskurs initiiert haben.

Beantwortung der Forschungsfrage

Verwenden CEOs heutzutage Social Media-Plattformen für ihre Kommunikation, inszenieren die Topmanager damit nicht nur sich, sondern auch ihre Unternehmen, denen sie vorstehen.

Der Fachartikel zeigt auf, inwiefern sich CEO-Kommunikation in Social Media dazu nutzen lässt, um unter besonderer Berücksichtigung der Identitätsbildung und strategischen Inszenierung einen Beitrag zur Reputation zu leisten. Es hat sich in Theorie und Praxis gezeigt, werden in der CEO-Kommunikation auf Social Media Sinnfiguren, Archetypen und Personalisierungsmodi in den strategischen Inszenierungen und kommunikativen Selbstdarstellungen der CEOs eingesetzt, trägt dies zur Erzeugung von Identität und zur Übertragung reputationswirksamer Merkmale auf das Reputationsobjekt CEO respektive dessen Unternehmen bei. CEO-Kommunikation auf Social Media leistet einen Beitrag zur Reputation, sofern diese reputationswirksamen Merkmale und Expressions im Kollektiv von Lesern in sozialen Medien aufgegriffen und einerseits reflektiert werden sowie andererseits im Diskurs mit anderen Rezipienten ausgehandelt werden. Die in der Interaktion verschiedener Akteursgruppen stattfindenden gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse entscheiden letztlich darüber, ob die Reputation des CEO und dessen Unternehmen positiv oder negativ ausfällt und können vom CEO nicht gesteuert werden.

Ergebnisse

Mit Blick auf die Ergebnisse der theoretischen Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage konnte ein Theoriemodell erarbeitet werden, das grafisch vereinfacht die Wirkungsweise von CEO-Kommunikation in sozialen Medien darstellt und den komplexen Prozess der Reputationsbildung sowie notwendige Voraussetzungen für dessen Gelingen verdeutlicht. Auf Grundlage der empirischen Untersuchung von LinkedIn-Beiträgen dreier CEOs aus der Automobilindustrie sowie der Analyse der daraus resultierenden Reaktionen und Leser-Kommentaren konnte die Wirkungsweise des Theoriemodells auch in der Praxis bestätigt werden. Es wurde darüber hinaus die Feststellung getroffen, dass Reputation ein Konstrukt ist, das im Kollektiv im Diskurs zwischen verschiedenen Akteuren (Social Media-Nutzern) entsteht. Ferner ist das Ergebnis dieser gesellschaftlichen Aushandlungsprozesse für Unternehmen durch das reine Inszenieren eines Selbstbildes nicht steuerbar, da Inhalte, wie sich in der Empirie gezeigt hat, unterschiedlich aufgefasst, gedeutet und weitergedacht werden können. Zwar wird bei einem Großteil der Rezipienten die von den CEOs beabsichtigte Reputation erzeugt, dennoch entstehen im Diskurs auch Eindrücke bei den Lesern, die so sicherlich nicht von den CEOs beabsichtigt wurden. Soziale Medien haben sich aufgrund ihrer Interaktionsorientierung zwischen den Nutzern als ideal für das aktive Aushandeln von Bedeutungen in der Gemeinschaft im Zuge diskursiver Praktiken erwiesen. In der Analyse der Kommentare konnte in diesem Zusammenhang ein Spektrum unterschiedlicher Reaktionen auf die in der CEO-Kommunikation enthaltenen identitätsbildenden und reputationswirksamen Merkmale aufgezeigt werden. Darüber hinaus wurden im Rahmen der empirischen Analyse verschiedene Gruppen von Akteuren identifiziert, die in den sozialen Netzwerken unterschiedlich auf die Reputation einwirken und einen Kampf um Bedeutungshoheit führen: Dies sind Reputationsbotschafter, Reputationsverteidiger und Reputationsangreifer. Während die beiden erstgenannten die Eigenschaften und Merkmale des Unternehmens positiv hervorheben, bestätigen und mit eigenen Erfahrungen anreichern und gegenüber gegensätzlichen Meinungen verteidigen, greifen letztgenannte das Reputationsobjekt, meist das Unternehmen oder den CEO, an. Dies tun sie, indem sie ihre überwiegend negativen Eindrücke teilen, divergente Standpunkte vertreten, Inhalte und

Handlungen missverstehen, anders deuten, weiterverarbeiten und im Diskurs im Kollektiv weitertragen. Nicht nur Reputation wurde damit als nicht steuerbar in der Arbeit aufgezeigt. Als Ergebnis einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema hat sich ferner gezeigt, dass insbesondere auch Eindrücke und Images, die als Ergebnis des Inszenierungsprozesses des CEO und des Unternehmens in den Köpfen der Rezipienten erzeugt werden, von Unternehmen nicht gesteuert und gemanagt werden können. Aus diesem Grund wurde anstatt des gemein gebräuchlichen Begriffs Impression Management der Terminus Expression Management eingeführt. Was von Unternehmen gesteuert und beeinflusst werden kann, sind nicht die Eindrücke, die das Dargebotene beim Empfänger hervorruft, sondern lediglich das Ausdrucksverhalten des CEOs, d. h. seine so bezeichneten Expressions.

Einschränkungen und Grenzen

In Bezug auf die vorgenommene empirische Untersuchung und den daraus gewonnenen Erkenntnissen ergeben sich einige Einschränkungen und Grenzen bezüglich deren Gültigkeit: So muss angemerkt werden, dass die vorliegende qualitative Forschung sich nur auf die Analyse der CEO-Kommunikation und den entsprechenden Reaktionen im Social Media-Netzwerk LinkedIn beschränkt hat. Das internationale Business-Netzwerk kennzeichnet sich durch seine spezifische Nutzergruppe - Professionals respektive Fachleute meist aus der Wirtschaft. Ein Querschnitt der Gesellschaft konnte mit der Wahl der Plattform LinkedIn als Untersuchungsgegenstand für dort betriebene CEO-Kommunikation nicht abgebildet werden. Darüber hinaus wurde durch die Auswahl des Cases ausschließlich Augenmerk auf CEOs der Automobilindustrie gelenkt – möglicherweise ergeben sich für andere Industrien andere Ergebnisse. Außerdem beruhen die Deutungen und Interpretationen im Rahmen der Sequenzanalyse sowie des hermeneutisch-wissenssoziologischen Vorgehens bei der Datenauswertung auf den subjektiven Eindrücken einer einzigen Person und keiner Forschergruppe. Zur Validierung derartiger Deutungsprozesse wäre mitunter die Arbeit in bzw. mit einer Interpretationsgruppe notwendig gewesen. Aus diesem Grund sind die vorliegenden Ergebnisse in keinem Fall generalisierbar, sondern als spezifisch für das untersuchte Phänomen in dem Kontext zu betrachten.

Auch die Interpretation nicht-muttersprachlicher Texte im Empirie-Teil der Arbeit kann kritisch angemerkt werden, da trotz methodischer Berücksichtigung und des Einsatzes von Hilfsmitteln (z. B. internetbasierte Übersetzungs- und Nachschlagewerke) immer ein kleiner Restanteil bleibt, wonach bspw. sprachliche Nuancen bei der Wortwahl oder die Bedeutung von kulturspezifischen Sprichwörtern und deren etymologischer Implikationen nicht ausreichend in der Analyse berücksichtigt wurden. Ebenso wurde die Auswertung der Daten sequenzanalytisch vorgenommen und konnte immer nur bis zu einem gewissen Punkt respektive Tiefe ausgeführt werden, z. B. bis zum Aufzeigen eines resultierenden, diversen Spektrums an Erkenntnissen.

Ansätze für weiterführende Forschung

Weiterführende Forschung könnte die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf verschiedene Industrien und auf verschiedene Unternehmensgrößen untersuchen. Auch könnte sich tiefergehend den aufgezeigten Akteurstypen gewidmet werden, die sich als Reputationsbotschafter, -verteidiger oder -angreifer in gesellschaftliche Diskurse einbringen. Dabei könnten deren Beweggründe und Motive herausgearbeitet werden, wieso sie sich für oder gegen ein Unternehmen im Diskurs positionieren. Darüber hinaus könnte untersucht werden, als wie einflussreich sich ihre Ansichten im Diskurs zur Reputationserzeugung erweisen sowie Handlungsempfehlungen für die UK aufgezeigt werden, wie sie die ihrem Unternehmen positiv gesinnten Akteure am besten dauerhaft für sich instrumentalisieren bzw. aktivieren kann. Ferner könnte nachfolgende Forschung auch thematisieren, inwiefern die vom CEO bzw. Unternehmen intendierte Reputation, welche im Diskurs u. a. zwischen Reputationsangreifern und -verteidigern ausgehandelt wird, durch eigenes Eingreifen des CEOs oder eigens vom Unternehmen dafür beauftragten Mitarbeitern in der Funktion als Digital Content, Social Media oder Community Manager erfolgreich gelenkt und erzielt werden kann. Somit könnte man Reputationsmanagement in weiteren Forschungsansätzen im Sinne eines erfolgreichen Diskursmanagements eingehender untersuchen.

Implikationen für Unternehmen

Für Unternehmen stellt sich auf Grundlage dieser Forschungsergebnisse die Frage, ob der meist sehr zeit- und personalintensive Mehraufwand beim Einsatz von CEO-Kommunikation in sozialen Medien signifikant vorteilhaft und profitabel ist. Es kann an dieser Stelle auf Grundlage der durchgeführten Analysen in Theorie und Praxis zwar nicht bestimmt werden, ob und wie profitabel sich CEO-Kommunikation in sozialen Netzwerken herausstellt. Dies bedarf weiterer Forschung. Indes kann jedoch festgehalten werden, dass durch strategische Inszenierungen im Rahmen von CEO-Kommunikation auf Social Media gesellschaftliche Diskurse initiiert werden können, in denen identitätsbildende und reputationswirksame Merkmale von anderen Rezipienten weitergetragen und ausgehandelt werden können. Ist der CEO auf Social Media aktiv, leistet er also nicht nur einen Beitrag zur Reputation, sondern steigert darüber hinaus die Sichtbarkeit seines Unternehmens in der Öffentlichkeit und differenziert sich von der Konkurrenz. Zudem können durch das Verbreiten der eigenen Standpunkte und Ansichten Feedback und Reaktionen darauf von den Rezipienten in Social Media direkt eingeholt werden. Dieses Feedback kann für weitere Optimierungen der eigenen Standpunkte und Ansichten oder des damit verbundenen Ausdrucksverhaltens eingesetzt werden, sodass dies durchaus als Fingerzeig dafür gewertet werden kann, dass CEO-Kommunikation in sozialen Medien für Unternehmen jeglicher Größe vorteilhaft ist.

Literaturverzeichnis

- Buß, E. [2007]
Image und Reputation - Werttreiber für das Management. In: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Aufl. Wiesbaden 2007, S. 227 – 243.
- Burmans, C./ Halaszovich, T./ Schade, M./ Hemmann, F. [2015]
Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling, 2. Aufl. Wiesbaden 2015.
- Burson-Marsteller [2003]
CEO Reputation Study, verfügbar unter: <https://issuu.com/burson-marsteller-emea/docs/ceoreport> (03.01.2018).
- Ebert, H./ Piwinger, M. [2007]
Impression Management. Die Notwendigkeit der Selbstdarstellung, in: Piwinger, M./ Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 1. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 205 - 225.

- Einwiller, S. [2014]
Reputation und Image: Grundlagen, Einflussmöglichkeiten, Management. In: Zerfaß, A., Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 371 – 391.
- Eisenegger, M. / Konieczny-Wössner, E. [2010]
Regularitäten personalisierter Reputationskonstitution in der medienvermittelten Kommunikation, in: Eisenegger, M./ Wehmeier S. (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 117 – 131.
- Fleischer, A. [2015]
Reputation und Wahrnehmung. Wie Unternehmensreputation entsteht und wie sie sich beeinflussen lässt, Wiesbaden 2015.
- Geertz, C. [1987]
Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1987.
- Grafström, M./ Falkmann, L. L. [2017]
Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter, Journal of Organizational Change Management (JOCM), Vol. 30, Issue 3, 2017, S. 312 – 322.
- Griepentrog, W. [2017]
Reputation Management für CEOs, essentials, Wiesbaden 2017.
- Hall, S. [1994]
Rassismus und kulturelle Identität. Ausgewählte Schriften 2, Hamburg 1994.
- Hitzler, R./ Bucher, T./ Niederbauer, A. [2001]
Leben in Szenen. Formen jugendlicher Vergemeinschaftung heute. Opladen 2001.
- Holt, D. B. [2004]
How Brands Become Icons. The Principles of Cultural Branding, Boston 2004.
- Huck-Sandhu, S. [2014]
Corporate Messages entwickeln und steuern: Agenda Setting, Framing, Storytelling. In: Zerfaß, A., Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Aufl., Wiesbaden 2014, S. 651 – 668.
- Knoblauch, H. [2008]
Kommunikationsgemeinschaften. Überlegungen zur kommunikativen Konstruktion einer Sozialform, in: Hitzler, R./ Honer, A./ Pfadenbauer, M. (Hrsg.): Posttraditionale Gemeinschaften. Theoretische und ethnographische Erkundungen, Wiesbaden 2008, S. 73 – 88.
- Mead G. H. [1973]
Geist, Identität und Gesellschaft aus Sicht des Sozialbehaviorismus. 1. Aufl. Frankfurt am Main 1973.
- Nagel, K. [2013]
CEO Kommunikation als machtvoll Instrument zur Unternehmensführung. Wien 2013.
- Reichert, J. [2017]
Die Bedeutung des kommunikativen Handelns und der Medien im Kommunikativen Konstruktivismus. In: Medien & Kommunikationswissenschaft (M&K), 65. Jg., Nr. 2, 2017, S. 252 – 274.
- Universität Hohenheim [2015]
Like a Boss. Perspektiven der CEO-Kommunikation, Projekt der Universität Hohenheim, 2015, verfügbar unter: <https://komm.uni-hohenheim.de/uploads/media/CEO-Kommunikation.pdf>, (03.01.2018).
- Weber Shandwick [2010]
Socializing Your CEO: From (Un)Social to Social, verfügbar unter: http://webershandwickseattle.com/wp-content/uploads/2010/10/Socializing-Your-CEO_FINAL-10-05.pdf, (03.01.2018).
- Weber Shandwick [2012a]
The Company Behind the Brand: In Reputation We Trust – CEO Spotlight, verfügbar unter: https://webershandwick.de/download/CEO_Spotlight_r5_UK.pdf, (03.01.2018).
- Weber Shandwick [2012b]
The Social CEO: Executives Tell all. verfügbar unter: <https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/Social-CEO-Study.pdf> (03.01.2018)
- Weber Shandwick [2012c]
Socializing Your CEO II: CEO Sociability on the Rise, verfügbar unter: https://www.webershandwick.com/uploads/news/files/WS_SYCEO_ExecSummary.pdf, (03.01.2018).
- Weber Shandwick [2015a]
The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era, verfügbar unter: <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/ceo-reputation-premium-executive-summary.pdf>, (03.01.2018).
- Weber Shandwick [2015b]
Socializing Your CEO III: From Marginal to Mainstream. Verfügbar unter: <http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/socializing-your-ceo-iii-exec-summary.pdf> (03.01.2018).
- Weber Shandwick [2017]
Socializing Your CEO IV: The Engagement Factor. Verfügbar unter: http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/SocializingYourCEO_FINAL.pdf (03.01.2018).
- Zielmann, S./ Röttger, U. [2010]
Personalisierung als organisationale Kommunikationsstrategie?. Entwicklung von CEO-Blogs in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien, In: Eisenegger, M./ Wehmeier S. (Hrsg.): Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis, 1. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 189 – 210.