

# Nachhaltigkeit im Change Management: Wie begeistert man Mitarbeiter und Stakeholder für den Wandel?

Wolfgang Griepentrog, 8. September 2015,  
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

1

---

## Drei Aspekte für erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen

In der deutschen Wirtschaft bleibt kein Stein auf dem anderen. Tiefgreifende Veränderungen beherrschen die großen börsennotierten Konzerne ebenso wie mittelständische Unternehmen. Ressourcen werden neu verteilt und personelle Kapazitäten abgebaut, Geschäftsmodelle werden als Antwort auf veränderte Marktbedingungen und Kundenerwartungen überprüft und neu ausgerichtet. Manche Unternehmen bemühen sich um einen Kulturwandel. Jede große Veränderung führt zu enormen Belastungen für Führungskräfte und Mitarbeiter. Oft ist sie auch mit einem signifikanten Wandel der Unternehmensidentität verbunden. Das sorgt für jede Menge Schlagzeilen in den Medien und für Unruhe auf Unternehmensseite. Wie also können Unternehmen Change und Kommunikation gestalten, ohne aus der Bahn zu geraten und Mitarbeiter sowie Stakeholder auf dem steinigen Weg zu verlieren? Und warum gelingt dies in vielen prominenten Change-Prozessen nicht? In diesem Beitrag geht es um Anregungen für die Praxis; am Ende habe ich sie in einer Checkliste zusammengefasst.

Veränderungen zu meistern, ist heute eine Dauerherausforderung für Unternehmen, auf die sie vorbereitet sein müssen. Dabei spielen drei Aspekte eine besondere Rolle. Sie beeinflussen maßgeblich die Glaubwürdigkeit der Unternehmen in Veränderungsprozessen:

- 1) die **richtige Haltung**, mit der Top-Manager und Führungskräfte den Veränderungsprozess betreiben,
- 2) die richtigen **Maßnahmen der prozessbegleitenden Kommunikation**,
- 3) unerlässliche **Grundbedingungen bzw. Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit von Change & Kommunikation**.

## Kein Wandel ohne Erkenntnis, dass eine Veränderung zu meistern ist

Das Problem beginnt oft mit der fehlenden Erkenntnis bei den verantwortlichen Managern, dass sich Unternehmen überhaupt in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess befinden, der ein spezifisches Management und besondere Formen der Kommunikation erfordert. Restrukturierungen, Effizienzsteigerungsprogramme, die strategische Neuausrichtung von Geschäftsbereichen, Fusionen oder Krisen und nicht zuletzt auch verschärfte Anforderungen in puncto Compliance oder Nachhaltigkeit: Solche Situationen erzeugen einen **Veränderungsdruck**, auf den sich das Management einstellen muss. Die fehlende Erkenntnis führt dazu, dass notwendige changerelevante und changebegleitende Maßnahmen nicht oder zu spät initiiert werden.

Dabei haben sich die Dimensionen der Vorgänge dramatisch verändert. Es fällt Unternehmen zunehmend schwer, Mitarbeiter und Stakeholder dafür zu begeistern, notwendige Veränderungen dauerhaft mitzutragen. Und es fällt ihnen schwer, dies einzugestehen. Beides – das Problem zu erkennen und es zu lösen – erfordert eine spezifische Veränderungs- und Kommunikationskompetenz der Führungsmannschaft. Und hier spielen die drei genannten Aspekte eine besondere Rolle.

Betrachten wir sie genauer!

## 1. Mit welcher Haltung führe ich durch den Wandel? Steuerung und Kommunikation in Veränderungsprozessen braucht die richtigen Vorzeichen

Wie bekommt man den Wandel am besten in die Köpfe und Herzen der Menschen? Und wie kann man sicherstellen, dass nach einer anfänglichen Aufbruchstimmung die auf Dauer notwendige Dynamik **in den verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses** nicht verloren geht? Viel hängt von der inneren Einstellung ab, mit der Top-Management und Führungskräfte den Wandel vorantreiben. Was ist damit gemeint?

Veränderung ist grundsätzlich unbequem und daher hat der Wandel von vornherein erst einmal keine Freunde und Unterstützer. Oft muss man daher zunächst eine negative Wahrnehmung (des Wandels) ins Positive drehen. Dabei beobachte ich immer wieder „altes Denken“: Top-Manager lösen sich nur schwer von ihrer hierarchischen, sicherheitsorientierten Haltung und sind primär darauf ausgerichtet, Risiken zu vermeiden. Mit akribischer Planung, verbindlichen Abläufen oder Anweisungen sowie einer vorsichtigen Informationspolitik, so glaubt man, lassen sich Menschen für den Wandel schon begeistern, zur Unterstützung motivieren, lassen sich Change Programme reibungslos umsetzen oder Krisen bewältigen. Die Erfahrung zeigt, dass das ein Irrtum ist.

Im Gegenteil: Es sollte nicht nur darum gehen, unvermeidbare Veränderungen „unbeschadet“ zu überstehen (das heißt ohne größere strategische oder wirtschaftliche Nachteile). Eine solche Haltung schafft ungünstige Vorzeichen und behindert von vornherein den nachhaltigen Gesamterfolg von Change Prozessen. Ein wichtige Anforderungen in diesem Zusammenhang beschreibt Nassim Nicholas Taleb in seinem neuen Buch „Antifragilität“. Er zeigt auf, wie stark Wirtschaft und Gesellschaft heute auf „Robustheit“ (Resilienz) ausgerichtet sind und darauf, Entwicklungen kalkulierbar zu machen und Fehler vorzusehen. Der Komplexität von Strukturen und Herausforderungen in der modernen, globalisierten Gesellschaft wird dies aber nur bedingt gerecht. Ein **Mentalitätswechsel** wäre hilfreich. Taleb empfiehlt, die Fähigkeit zu stärken, sich auf veränderte Anforderungen einzustellen und aus dem Wandel oder aus Krisen heraus neue Energie zu schöpfen, sich zu regenerieren, den Nutzen von Veränderungen zu erkennen, um am Ende nicht bloß unbeschadet, sondern gestärkt daraus hervorzugehen. Darin liegt m.E. auch ein Schlüssel zur Nachhaltigkeit im Change Management.

“ “ *Wir müssen umdenken: Die Stärke in Change Prozessen liegt in der Fähigkeit, veränderte Anforderungen frühzeitig zu begreifen und sich flexibel darauf einzustellen.*

Es gilt, im Wandel nicht allein Risiken zu managen, sondern die Eigendynamik von Veränderungsprozessen neu zu verstehen. Unvorhergesehene Abweichungen, die in jedem Veränderungsprozess auftreten z.B. wegen spezifischer Erwartungen oder Interessen von Mitarbeitern, sind eine Chance zur Gestaltung. Konkret muss die Botschaft des Top-Managements dann so lauten:

“ *Begegne anstehenden Veränderungen nicht mit Angst, sondern mit Neugier. Betrachte sie nicht als Belastung, sondern als Bereicherung. Reagiere nicht mit Ablehnung, sondern mit Akzeptanz und Pragmatismus, nicht mit Vermeidung, sondern mit engagierter Auseinandersetzung – und zwar dauerhaft.*

Diese Haltung müssen Führungskräfte und Top-Management verinnerlichen. In ihren Köpfen beginnt der Wandel. Sie müssen eine neue Balance finden zwischen dem Steuern, Planen und Kontrollieren einerseits und dem Loslassen bzw. dem Zulassen von alternativen Umsetzungswegen oder auch von Kritik andererseits. Dieses Spannungsfeld ist zu gestalten: zum Beispiel indem man die interne und externe Kommunikation durch klare Botschaften steuert und mit gezieltem Themenmanagement interessant macht, gleichzeitig aber auch die „inoffizielle“ Kommunikation, den internen Austausch und die Meinungsbildung der Mitarbeiter zulässt und fördert. Dies bedeutet erfahrungsgemäß für das mittlere Management eine besondere Herausforderung. Es muss in Change Prozessen ohnehin vielfältigen Führungs- und Kommunikationsanforderungen gleichzeitig gerecht werden.

## 2. Wie gestaltet man die prozessbegleitende Kommunikation im Change Management?

Längst nicht alle Unternehmen unterstützen ihren Wandel durch eine **systematische und kontinuierliche prozessbegleitende Kommunikation**. Stattdessen gibt es vorwiegend punktuelle Aktivitäten. Ein Newsletter zum Change-Programm, vielleicht spezielle Seiten im Intranet, einige starke Präsentationen des Top-Managements: das sind die Standardmaßnahmen, auf die sich viele Unternehmen beschränken. Eigene Kommunikationskonzepte für den anstehenden Veränderungsprozess und ein abgestimmtes Management von Themen und Botschaften sind keineswegs selbstverständlich. Genau davon, von der richtigen, bedarfsorientierten prozessbegleitenden Kommunikation über sämtliche Phasen des gesamten Veränderungsprozesses hinweg, hängt aber viel ab.

Sie beginnt schon frühzeitig mit der auf den Prozess einstimmenden, sensibilisierenden und motivierenden Kommunikation. In dieser **ersten Phase** geht es darum, die Notwendigkeit und Ziele der Veränderung zu vermitteln, die Konsequenzen für Mitarbeiter und Stakeholder aufzuzeigen, Erwartungen zu formulieren und die Road Map der anstehenden Veränderungen zu skizzieren. Eine frühzeitige und umfassende

Transparenz sorgt nämlich dafür, dass der Wandel besser akzeptiert und aktiv unterstützt wird. Zu Beginn von Veränderungsprozessen gibt es naturgemäß Unsicherheiten und Vorbehalte, die sich in Gerüchten und skeptischer Grundhaltung bei Mitarbeitern, aber auch bei Kunden und in der Öffentlichkeit rasch ausweiten können. Je besser aber diese erste Phase der prozessbegleitenden bzw. prozesssensibilisierenden Kommunikation gelingt, desto stärker ist die Basis für die nachhaltige Umsetzung der anstehenden Veränderungen.

Voraussetzung für das Gelingen dieser ersten Phase ist die **Erarbeitung einer Stakeholderanalyse**. Sie beschreibt die jeweiligen Interessen und Befindlichkeiten aller internen und externen Stakeholder in Bezug auf den geplanten Veränderungsprozess. Aus dieser Analyse lassen sich die spezifischen Kommunikationsanforderungen ableiten. Sie sollte während des Veränderungsprozesses kontinuierlich fortgeschrieben und angepasst werden.

Gute prozessbegleitende Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie konsequent den Kommunikationsbedarf, die Erwartungen und Anliegen aller beteiligten Akteure erfasst und daraus bedarfsgerechte Maßnahmen ableitet – im Sinne einer kontinuierlichen Betreuung.

### Prozessbegleitende Kommunikation muss ...

- über Fortschritte und Entscheidungen im Kontext des Wandels informieren,
- auch den Sinn und die Visionen vermitteln,
- die Themen in einen größeren Verständniszusammenhang stellen,
- Standards und verbindliche Qualitätsanforderungen im Change-Prozess deutlich machen,
- mögliche Konflikte offen ansprechen und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen,
- die Unternehmensidentität klären („Unternehmen alt“ versus „Unternehmen neu“).

Vor allem aber kommt es darauf an, die internen Stakeholder über einen Dialog in den Gesamtprozess einzubeziehen. So wird Vertrauen aufgebaut und der Wandel lässt sich aktiv mit allen betroffenen Akteuren zusammen gestalten. Nur das gewährleistet die Nachhaltigkeit im Change.

Außerdem sollte man zwei Bereiche der prozessbegleitenden Kommunikation nicht außer Acht lassen: die interne Krisenkommunikation und die klare Position in der Frage: „Welche Maßnahmen / welche Botschaften vermeiden wir lieber?“

## Unternehmen müssen sich auf die interne Krisenkommunikation vorbereiten

Was hat die Kommunikation in Veränderungsprozessen mit interner Krisenkommunikation zu tun? Es gibt enge Berührungspunkte, weil Change-Prozesse oft durch Krisen ausgelöst werden oder Interessenkonflikte im Change leicht zu Krisen eskalieren können. Traditionell ist die Krisen-PR auf die Medien und die Öffentlichkeit, also auf externe Zielgruppen, ausgerichtet und die interne Krisenkommunikation wird vernachlässigt. Bei börsennotierten Unternehmen erklärt sich das zum Teil durch die Angst vor den Kapitalmärkten, die oft größer ist als die Sorge um die Belange der Mitarbeiter. Wenn aber die Macht der internen Meinungsbildung unterschätzt wird, verliert man in Change Prozessen leicht den Handlungsspielraum und damit die Möglichkeit, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Die prozessbegleitende Change Kommunikation muss daher auf mögliche Krisenfälle und auf die interne Krisenkommunikation vorbereitet sein und grundsätzlich den Interessen der externen und der internen Stakeholder gleichermaßen gerecht werden.

## Change Management heißt auch: „Was machen oder kommunizieren wir bewusst nicht?“

6

---

Um Nachhaltigkeit im Change Management zu erreichen, sollte man nicht nur die Frage stellen: „Was tun wir, um den Wandel aktiv voranzutreiben und den gesamten Prozess gut zu begleiten?“ Man braucht auch Klarheit in der Frage: „Welche Maßnahmen oder Botschaften vermeiden wir lieber?“ Bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen wird viel Porzellan durch **mangelnde Sensibilität** und durch Unbedachtsamkeit zerschlagen – auch in Bezug auf die Wirkung der eigenen Worte. Wenn man zum Beispiel personelle Einschnitte oder auch eine notwendige Umbesetzung von Führungspositionen vermittelt, sollte man negative Signale vermeiden. Wer publikumswirksam seinen Kommunikationschef feuert, vielleicht weil es im Rahmen eines Veränderungsprozesses negative Schlagzeilen gab, riskiert die Verunsicherung und einen erheblichen Reputationsverlust nach innen wie nach außen. Das kann den Wandel erschweren. Negative „Begleitmusik“ ist vermeidbar. Man sollte grundsätzlich auch darauf verzichten, Informationen (aus scheinbarer Vorsicht) bewusst zurückzuhalten oder einen irreführenden Eindruck über den Kurs des Unternehmens zu vermitteln. All das mag selbstverständlich klingen, es ist aufgrund der vielfältigen und oft gegenläufigen Interessen in Veränderungsprozessen aber zugegeben oft schwierig.

Es ist auch schwierig, stets selbst im Blick zu behalten, was notwendig und was dringend zu vermeiden ist. Deswegen empfiehlt es sich in solchen Fällen, auf einen

externen Sparringspartner zuzugreifen. Ich habe als **Begleiter von Change Prozessen** immer wieder die Erfahrung gemacht, dass vom unabhängigen Blick des externen Sparringspartners alle Akteure profitieren können, dass wichtige Handlungsspielräume gesichert werden und sich die gesetzten Veränderungsziele sicherer erreichen lassen (>>> *Link 1*).

### 3. Welche Voraussetzungen müssen grundsätzlich gegeben sein, um Nachhaltigkeit in Change & Kommunikation zu erreichen?

Auch das sei festgehalten: Change Management und Veränderungskommunikation sind kein Blendwerk. Die nachhaltig erfolgreiche Betreuung und Begleitung des Wandels ist nur möglich, wenn bestimmte Grundbedingungen gegeben sind. Hier die wichtigsten im Überblick:

- **Ein ausgereiftes Change Programm:**  
Das Unternehmen braucht Klarheit über Vision und Ziele des Wandel und diese müssen kommunizierbar sein. Es muss eine klare Vorstellung geben, was am Ende des Prozesses steht, was sich konkret ändern soll und wie dies umgesetzt werden kann. Mögliche Schwäche, Widersprüche oder Unklarheiten im Change Programm können durch nichts ausgeglichen werden, auch nicht durch ausgetüftelte Kommunikationsmaßnahmen.
- **Ein ausgearbeitetes Change Management Programm:**  
Dieses steuert die Planung und Umsetzung des Veränderungsprozesses auf Basis des Change Programms. Das Management der Change Kommunikation ist darin als wichtiger Programm-Standard enthalten. Ein gutes Change Programm erfordert auch Programm-Manager mit den notwendigen harten und weichen Skills. Sie müssen zum Beispiel auch selbst „kommunikationsfähig“ sein. Fehlende Akzeptanz und Probleme in der Umsetzung von Veränderungen lassen sich nicht selten auf das Fehlen dieser Grundbedingung bei Managern zurückführen. Auch wenn jeder Change Prozess Kommunikationsexperten braucht, haben das Top-Management und die entsprechenden Programm-Manager einen eigenen wichtigen Kommunikationsauftrag. Sie müssen das Veränderungsprogramm nicht nur fachlich, sondern auch kommunikativ steuern. Empathie und die Aufmerksamkeit für die Erwartungen und Interessen aller beteiligten Akteure sind dazu Voraussetzungen.
- **Ein ausgearbeiteter Plan zur Veränderungskommunikation:**  
Change Kommunikation ist viel mehr als bloß eine intensive interne Kommunikation, sie erfordert vielmehr eine spezifische und bedarfsorientierte Vorgehensweise. Dabei muss der wechselnde Bedarf in den unterschiedlichen Phasen des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden. Außerdem muss

man den gesamten Prozess mit attraktiven Themen lebendig und transparent halten. Eine der größten Herausforderungen bei der Planung der Veränderungskommunikation besteht je nach Größe und Komplexität des Unternehmens auch darin, die ausreichende Multiplikation von Informationen und Botschaften sowie die kontinuierliche Betreuung der Mitarbeiter quer über das gesamte Unternehmen sicherzustellen. Dazu sind zum Beispiel „Botschafterprogramme“ geeignet. In der Praxis ringen sich Unternehmen aber manchmal nur schwer dazu durch, Botschafterprogramme umzusetzen, und scheuen den Aufwand. Sie lassen infolgedessen ein wichtiges Instrument des effizienten Change Managements ungenutzt. Natürlich muss die Planung auch die konkreten Kommunikationstools und ihre Umsetzungsformen beschreiben, agbestimmt auf die möglichen Szenarien. Interne und externe Perspektiven sind dabei eng zu verzahnen.

▪ **Eine leistungsfähige Infrastruktur:**

Wie stark die organisatorische und personelle Infrastruktur eines Unternehmens ist und inwieweit sie den Belastungen des Wandels gewachsen ist, zeigt sich in schwierigen Situationen wie eben bei der Umsetzung von Veränderungen. In der Regel sind mehrere Herausforderungen parallel zu stemmen, denn Veränderungen im Unternehmen dürfen beispielsweise das operative Geschäft und den Handlungsspielraum des Managements nicht gefährden. „Haben wir die nötigen Ressourcen?“, „Ist unsere Prozessorganisation und unsere Kultur flexibel genug für den Wandel?“, „Haben wir veränderungskompetente und -bereite Mitarbeiter, mit denen wir unser Geschäft neu ausrichten können?“ Der Einsatz von Interim Managern kann Freiräume schaffen, um nicht nur Quick Wins, sondern eine nachhaltige Wirkung von Veränderungsprozessen zu erreichen. Wer hierüber Genaueres erfahren möchte, dem sei das Whitepaper über Interim Management Kommunikation und Marketing empfohlen (>>> [Link 2](#)).

Im weitesten Sinne gehört zu einer leistungsfähigen Infrastruktur außerdem ein Wertesystem, das Veränderungen konstruktiv begleitet und unterstützt. Auch hierzu gibt es weiterführende Lesetipps, in dem der Zusammenhang zwischen Werteorientierung und Kommunikationserfolg in kritischen Situationen beschrieben wird (>>> [Link 3](#), [Link 4](#)).

Wenn eine dieser Grundbedingungen nicht gegeben ist, wird es schwer, wirklich nachhaltige Veränderungserfolge im Unternehmen zu erreichen. Das gilt für den kleineren Mittelständler ebenso wie für den internationalen, börsennotierten Konzern. Ob es der viel beschworene Kulturwandel der Deutschen Bank ist, die Restrukturierung des Kerngeschäfts von ThyssenKrupp, der Wandel der Industrie-Ikone Siemens zu einer wettbewerbsstärkeren, zukunftsorientierten Organisation, die Zukunft der umgekrepelten Energiegiganten wie EON und RWE, die hart ausgekämpften Interessenkonflikte bei Lufthansa oder der harte Weg von Handel und Lebensmittelwirtschaft zu echter Nachhaltigkeit ...: in jedem dieser Beispiele hat



zumindest einer der genannten Aspekte eine strategische Bedeutung. Mal ist es die Frage der Vision und des klaren Plans (zum Beispiel wie die Deutsche Bank am Ende ihres langen Veränderungsweges aussehen soll), mal die Frage, mit welchen Maßnahmen und Signalen man lieber vorsichtig ist (wenn man z.B. an die unglücklich initiierte Neuausrichtung der Konzernkommunikation von Siemens denkt).

## Checkliste

In schwierigen Veränderungsprozessen kann jede Maßnahme, jede Weichenstellung, jedes kleine Signal entscheidend sein. Um Irritationen beim praktischen Vorgehen in der prozessbegleitenden Kommunikation zu vermeiden kann man sich an folgender Checkliste orientieren.

Sie zeigt die wichtigsten Stufen mit den dazugehörigen Aufgabenschwerpunkten auf einen Blick. Im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“ steht diese Checkliste auch separat zum Download zur Verfügung (>>> [Link 5](#))

## Checkliste

### „Nachhaltigkeit im Change Management“

#### 1. ) Richtige Vorzeichen für den Wandel sicherstellen

- **Change Programm** erstellen und verbindlich vereinbaren
- **Change Management Programm** vorbereiten (Gesamtprogramm)
- Erste sensible Information; **Wandel in den Köpfen** der Führungskräfte richtig verankern (frühzeitige Einbindung der Kommunikationsmanager, denn Change-Kommunikation beginnt vor dem Change)

#### 2.) Prozessbegleitende Change Kommunikation aufsetzen

- **Stakeholderanalyse** erarbeiten, die fortan systematisch und kontinuierlich angepasst wird (Analyse der Erwartungen und Interessen aller Stakeholder und Ableitung der spezifischen Kommunikationsanforderungen)
- **Programm zur Change Kommunikation** erarbeiten und mit den wichtigsten Akteuren abstimmen (z.B. CEO, Führungskräfte etc.; Rollen und Kommunikationsaufträge der Akteure vermitteln, ggf. befähigen)
- **Infrastruktur** aufbauen bzw. klären (Veränderungskommunikation erfordert eigene Ressourcen jenseits des Tagesgeschäfts der Unternehmenskommunikation)
- **Umsetzung** der Change Kommunikation in zwei Phasen:
  - **Sensibilisierende, zum Wandel motivierende Phase:** Ziele vermitteln, Ängste klären, gemeinsames Verständnis des Veränderungskurses herstellen etc. ...
  - **Begleitende Phase:** enge prozessbegleitende Kommunikationsbetreuung sicherstellen (eigene Tools und Kanäle für Change nutzen; eigenes Storytelling), fachliche-operative und strategische Details klären oder Klärung initiieren, helfen, moderieren, Konflikte lösen (auch interne Krisenkommunikation sicherstellen), weitere changerelevante Maßnahmen initiieren, z.B. Teambildung

#### 3.) Konsolidierende Kommunikation sicherstellen („nicht zu früh aufhören“):

- Change-Erfolge und **Meilensteine** feiern, weiter aufklären, Mitarbeiter und Führungskräfte jetzt nicht allein lassen
- Change Kommunikation in die klassische Unternehmens-kommunikation **integrieren** und Infrastruktur **aflösen**

## Fazit

Unternehmen bewahren ihre Glaubwürdigkeit und gestalten ihre Zukunft in einer Welt des permanenten Wandels, indem sie tiefgreifende Veränderungsprozesse gut gestalten.

„Gut“ bedeutet dabei: ausgerichtet auf den spezifischen Kommunikationsbedarf der Stakeholder. Nicht nur die interne Kommunikation, sondern auch das Management haben dabei eine herausragende Rolle.

Mit der richtigen Haltung, mit kontinuierlicher prozessbegleitender Kommunikation und unter Erfüllung bestimmter Grundbedingen lässt sich der nachhaltige Erfolg von Veränderungen leichter erreichen.

Als Roadmap kann man sich an der vorgeschlagenen Checkliste orientieren.

*Quelle: Blog „Glaubwürdig kommunizieren“*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de>

*Direkter Link zum Beitrag:*  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/nachhaltigkeit-im-change-management-wie-begeistert-man-mitarbeiter-und-stakeholder-fuer-den-wandel/>

---

### Linkhinweise im Text

*Link 1:* Zu ausgewählten Referenzbeispielen aus der Interim- und Beratungspraxis von Wolfgang Griepentrog siehe: <http://wordsvvalues.de/referenzbeispiele/>

*Link 2:* White Paper „Interim Management in Kommunikation und Marketing“:  
<http://wordsvvalues.de/impulse/whitepaper-interim-management/>

*Link 3:* „Glaubwürdigkeit und Effizienz: Anregungen für ein Kommunikationsmanagement mit Prinzipien“:  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/glaubwuerdigkeit-und-effizienz-anregungen-fuer-ein-kommunikationsmanagement-mit-prinzipien/>

*Link 4:* „Glaubwürdigkeit im Change: Wie Sie in Veränderungs- und Restrukturierungsprozessen Ihren Handlungsspielraum wahren“:  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/glaubwuerdigkeit-im-change-wie-sie-in-veraenderung-und-restrukturierungsprozessen-ihren-handlungsspielraum-wahren/>  
(Hinweis: Ein Update dieses Beitrag findet sich im Buch „Glaubwürdig kommunizieren“ von Wolfgang Griepentrog)

*Link 5:* Checkliste „Nachhaltigkeit im Change Management“:  
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/wp-content/uploads/Checkliste-Nachhaltigkeit-im-Change.pdf>

***Kontakt:***

Für Fragen, Anregungen und effiziente Unterstützung bei der Umsetzung Ihres Change Vorhaben kontaktieren Sie bitte direkt:

**Dr. Wolfgang Griepentrog**  
griepentrog@wordsvvalues.de  
<http://www.wordsvvalues.de>