

Kommunikation im CEO–Wechsel: Wie man kulturelle Risiken bei Veränderungen im Top–Management vermeidet

Wolfgang Griepentrog, 22. September 2014,
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“

Personelle Wechsel an der Unternehmensspitze bedeuten einen tiefgreifenden Einschnitt für das gesamte Unternehmen. Geschäftspolitische Weichen, aber auch Formen und Stil der Zusammenarbeit können sich mit einem neuen CEO unter Umständen massiv verändern. Wechsel im Top-Management sind daher oft mit Ängsten und Unsicherheiten verbunden, vor allem bei Mitarbeitern und Führungskräften und erst Recht dann, wenn sie auf Druck externer Stakeholder erfolgen, beispielsweise von Investoren oder Banken.

In dieser sensiblen Phase ist die richtige Kommunikation der zentrale Erfolgsfaktor. Sie muss den Erwartungen der internen und der externen Stakeholder gerecht werden. Gelingt sie und kann der neue CEO rasch Vertrauen und Akzeptanz aufbauen, dann gewinnt er den notwendigen Handlungsspielraum, um seine Tätigkeit erfolgreich auszuüben. Falsche oder unzureichende Kommunikation im CEO-Wechsel kann hingegen die Durchsetzungskraft des neuen Top-Managers von Anfang an schmälern, schlimmstenfalls sogar langfristig die Unternehmenskultur und die Marke zerstören. Abwanderung von Mitarbeitern, innere Kündigung und Demotivation können die Folge sein.

CEO-Wechsel müssen also von Anfang an, genau genommen schon vor dem Start des neuen Top-Managers, gut kommuniziert werden. Für den ersten Eindruck und die ersten Signale gibt es keine zweite Chance. Und es gibt auch keine „Schonfrist“, in der man sich kommunikativ „entziehen“ könnte. Neben den richtigen Botschaften kommt es auf das richtige Timing an. Die Realität zeigt, dass man einiges falsch machen kann. Ein zu unverbindliches Entrée mit leeren Floskeln ist ebenso wenig hilfreich und kann Unsicherheiten verstärken wie die fulminante Ankündigung von Restrukturierungsmaßnahmen oder eines Kulturwandels gleich am ersten Tag.

Daher sollte man systematisch vorgehen: die Ausgangslage und die Erwartungen genau analysieren und die Botschaften und Maßnahmen inhaltlich und zeitlich planen. Hier ist nicht nur der CEO selbst gefordert, auch bestimmte Akteure in seinem Umfeld haben maßgeblichen Einfluss auf die Kommunikation im CEO-Wechsel und stehen in der Verantwortung, sich entsprechend vorzubereiten.

In diesem Beitrag möchte ich deutlich machen, worum es genau geht und wie man in dieser sensiblen Unternehmensphase Vertrauen aufbaut und die Weichen für eine erfolgreiche Ausübung des CEO-Mandats stellt.

Unterschätztes Risiko: Häufige CEO-Wechsel in Verbindung mit falscher Kommunikation können Stabilität und Markenkonsistenz von Unternehmen gefährden

Nach einer Studie von **“Strategie&”** (früher „Booz & Company“) aus dem Jahr 2013 bleibt ein CEO in Deutschland im **Durchschnitt rund 6 Jahre** in seiner Position, bei Familienunternehmen liegt die Zahl etwas höher, in einigen Branchen ist die Halbwertszeit von CEOs dagegen deutlich kürzer (>>> [Link 1](#)) Mitarbeiter erleben in ihrem Berufsleben also sehr häufig – bisweilen extrem häufig – einen CEO-Wechsel. Das bedeutet jedes Mal Unruhe, Umgewöhnung und eine mehr oder weniger signifikante Veränderung im Arbeitsalltag. Personelle Wechsel an der Spitze ziehen zudem oft weitere personelle Veränderungen auf den Führungsebenen darunter nach sich, die ihrerseits für Unruhe und Ungewissheiten sorgen können.

Aber selbst wenn sich das Personaltableau außer an der Spitze sonst kaum ändert, ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in dieser Phase ihre Position gegenüber den neuen Chef neu justieren, und auch das führt zu unter Umständen zu deutlichen Verschiebungen im Koordinatensystem des Unternehmens. Leistungen von Mitarbeitern werden unter den neuen Vorzeichen dann möglicherweise anders bewertet als früher.

Das Zusammenspiel im Unternehmen kann sich durch einen Wechsel an der Unternehmensspitze also erheblich wandeln. Bis sich die emotionale Lage im Unternehmen wieder beruhigt und die Kooperation eingespielt hat, vergeht einige Zeit. Und oft erfolgt dann bald wieder die nächste Veränderung auf Top-Managementebene. Die Mitarbeiter erleben Führungswechsel im übrigen ganz unterschiedlich, je nachdem wie oft sie solche Einschnitte schon erfahren haben und die frühere Unternehmenskultur kennen.

Vor diesem Hintergrund muss es Anspruch guter Kommunikation, die Stabilität und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nicht zu beeinträchtigen.

Das betrifft auch die externe Kommunikation. Gerade weil die Halbwertzeiten von Vorstandschefs kurz und die in sie gesetzten Erwartungen hoch sind, gehen manche zu rasch mit Details von Plänen oder Vorhaben an die Öffentlichkeit, ohne wesentliche Koordinaten des Unternehmens zu kennen. Das birgt Risiken.

Was erwarten die Stakeholder und wie sollte sich der neue CEO zu Beginn kommunikativ aufstellen?

Ein Wechsel im Top-Management betrifft unmittelbar die **internen Stakeholder**. „Wie verändert sich meine Arbeitswelt durch neue Ziele und Schwerpunkte des Top-Managements? Wird jetzt alles anders? Bin ich von Restrukturierungsplänen betroffen? Werden meine Kompetenzen und Leistungen auch künftig geschätzt?“ Solche Fragen beschäftigen Führungskräfte und Mitarbeiter bei einem personellen Wechsel an der Unternehmensspitze.

Rasche Orientierung ist gefragt. Mit glaubwürdiger und authentischer Kommunikation wird die emotional angespannte Lage beruhigt. Auch externe Stakeholder, beispielsweise Lieferanten, Geschäftspartner und natürlich die Medien, erwarten gespannt auf erste Signale zum künftigen Kurs der neuen Unternehmensspitze.

Hier einige Anregungen für die **dos and donts der Kommunikation** in der sensiblen Startphase des CEO:

Wichtige Signale und Botschaften

- 1) **Der CEO muss sich berechenbar machen:** Grundlage von Vertrauen und Akzeptanz ist die Kenntnis des anderen. Mitarbeiter und Führungskräfte wollen den Neuen möglichst rasch einschätzen können. Daher sollte er sich authentisch vorstellen. Er sollte seine ersten Botschaften darauf konzentrieren, aufzuzeigen, wie er ist und wie er denkt. Man möchte weniger Details zu seiner Expertise erfahren, sondern seine persönlichen Erwartungen, die er mit dem neuen Mandat verbindet, und seine Wertewelt kennenlernen.

Was ist ihm wichtig? Wie vereinbart er Shareholder- und Mitarbeiter-Interessen? Wird er seinen Mitarbeitern eher konsensorientiert den Rücken stärken und mit ihnen gemeinsam Unternehmenserfolge anstreben oder sie an strikten Profitabilitätsvorgaben messen? Denkt er eher hierarchisch oder schätzt er mutige, unbequeme Stimmen, wenn sie dem Fortschritt dienen. Tritt er sein Amt als oberster Repräsentant des Unternehmens eher machtbewusst oder bescheiden an? Viele Nuancen sind möglich.

Durch ein verbindliches, authentisches Auftreten zum Start seines Mandats, in dem das Profil des neuen CEO deutlich wird, werden Unsicherheiten im Unternehmen über den künftigen Kurs und damit auch Gerüchte rasch eingedämmt. Entscheidend ist dabei: Der neue CEO wird nicht nur an seinen Themen und Botschaften, sondern auch an seinem Stil gemessen. Dieser persönliche Stil wird zu Beginn des CEO-Mandats mit den ersten Auftritten vor Führungskräften und Mitarbeitern geprägt und beeinflusst von da an das weitere Zusammenspiel im Unternehmen.

- 2) **Er sollte in besonderem Maß Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz zeigen:** Jeder weiß, dass ein neuer CEO unter erheblichem Erwartungsdruck steht und unterschiedlichen, gegenläufigen Interessen gerecht werden muss. Er wird auch von den Mitarbeitern und Führungskräften in diesem Spannungsfeld betrachtet. Auf der einen Seite soll er rasch unternehmerische Erfolge vorzeigen (Umsatz- und Ergebniswachstum, Kostensenkungen, Neuausrichtung von Unternehmensbereichen), andererseits wirken größere Weichenstellungen erst langfristig.

Quick Wins werden erwartet und Quick Wins muss der Neue liefern, aber sie dürfen nicht auf Kosten einer nachhaltig soliden Geschäftsentwicklung erreicht werden. Das ist auch entscheidend für die Kommunikation. Details zu geplanten Veränderungen oder Einschnitten sollten nicht überstürzt, jedenfalls nicht zu früh kommuniziert werden.

Hilfreich ist es, wenn der neue CEO zunächst die Lage des Unternehmens so beschreibt, wie er sie sieht – durchaus in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen mit Chancen und Herausforderungen und ohne gleich konkrete Lösungen zu präsentieren. Das ist transparent, überfordert aber das interne Publikum nicht. Am Anfang bedeutet Transparenz eben auch Mut zur Lücke. Wenn die Mitarbeiter und Führungskräfte aber wissen, wie der neue CEO die Lage des Unternehmens einschätzt und wie er die Herausforderungen angehen möchte, gewinnen sie die notwendige Orientierung. Sie können dann bereits abschätzen, was sich für sie persönlich an Veränderungen oder Anforderungen durch den Wechsel im Management noch ergibt.

Der neue CEO vermittelt **Inhalte und ethische Prinzipien**. Dabei ist für ihn die Orientierung am **Glaubwürdigkeitsprinzip** hilfreich (>>> [Link 2](#)). Mit seinen zehn Werten und Eigenschaften, die zu einem glaubwürdigen und effizienten Kommunikationsauftritt beitragen, überträgt das Glaubwürdigkeitsprinzip den Anspruch des ehrbaren Kaufmanns auf die Kommunikation. Im Zentrum stehen die Werte Ehrlichkeit, Transparenz und Authentizität, Mut, Fairness und Respekt, Berechenbarkeit, Souveränität, Verantwortungsbewusstsein, Sinn für das rechte Maß und Professionalität (im Sinne eines klaren Kommunikationsplans). Es würde zu weit führen, die Relevanz all dieser Aspekte hier im einzelnen auszuführen, aber dass beispielsweise Respekt als Wert der Kommunikation beim Start des CEO deutlich spürbar sein muss, wird jedem einleuchten.

- 3) **Zuhören, Nähe zeigen und die Unternehmensmarke kennenlernen:** Aktives, aufmerksames Zuhören ist ein wichtiges Signal in der auf schnelle Effekte ausgerichteten Kommunikationsgesellschaft. Anliegen des neuen Chefs ist es, möglichst rasch gute **Kommunikationsbeziehungen** zu allen Akteuren aufzubauen. Das setzt die sichtbare Bereitschaft voraus, deren Anliegen und Erwartungen kennenzulernen und Ernst zu nehmen. Nähe zu zeigen, im Unternehmen

visibel zu sein, ist in der Anfangszeit besonders wichtig und vertrauensfördernd.

Vor allem geht es darum, dass der neue CEO die **DNA der Unternehmensmarke** versteht. Wie bedeutend das für die erfolgreiche Ausübung des CEO-Mandats ist, wird oft unterschätzt. Was hält das Unternehmen zusammen? Was macht es aus und worin liegt der spezifische Markenkern? Welche strategischen Veränderungen sind machbar, ohne die Grundfesten und die Kultur des Unternehmens zu zerstören (es geht hier auch um die **Sicherung immaterieller Werte**)? Eine konsensorientierte Unternehmenskultur zum Beispiel erfordert eine andere Vermittlung von Vorhaben als ein eher dirigistisch geprägtes Umfeld.

Die Marke kennenzulernen, sollte Anspruch und Gegenstand der Kommunikation zum Start des neuen Managements sein. Das gilt heute auch besonders für **das internationale Funktionieren der Unternehmensmarke**. Da laut der erwähnten Studie von Strategy& über 40% der CEOs keine Auslandserfahrung haben, ein CEO aber die Unternehmensmarke auch international steuern und sich rasch auch als international als oberster Repräsentant der Marke etablieren muss, ist diese Herausforderung umfassend zu verstehen.

- 4) **Inhalte und Timing von Botschaften in der externen und internen Kommunikation des CEO-Wechsels genau planen:** Wann kündigt man beispielsweise Restrukturierungen an? Wann propagiert man einen Kulturwandel? Gleich zu Beginn, beim Start des neuen CEO oder wartet man einige Wochen, bis der CEO sein Profil geschärft und Vertrauen aufgebaut hat? Früher hat mancher DAX-Vorstand beim Entrée mit Äußerungen wie „Jetzt stellen wir erstmal das Unternehmen vom Kopf auf die Füße“ viel Porzellan zerschlagen. Das hat sich geändert. Dass gerade für schwierige Botschaften beim Start eines neuen Vorstands in Verbindung mit großen Veränderungen im Unternehmen auch der geeignete Zeitpunkt berücksichtigt werden muss, hat sich als Erkenntnis durchgesetzt. Auch die Abstimmung der internen und externen Maßnahmen muss passen; selbstverständlich sollte die Belegschaft von Plänen des neuen Chefs zur Zukunft ihres Unternehmens nicht aus den Medien erfahren.

Das Beispiel des (seinerzeit) frühzeitig verkündeten **Kulturwandels in der Deutschen Bank**, der von Anfang an mit den beiden Vorstandschefs Jain und Fitschen assoziiert wurde, zeigt jedoch, wie schwierig es manchmal ist, zentrale Themen der neuen Führungsmannschaft zum richtigen Zeitpunkt zu kommunizieren.

Was sollte der neue CEO in der Anfangszeit seines Mandats in puncto Kommunikation vermeiden?

Manche Dinge sind in der Phase des CEO-Wechsels weniger hilfreich:

- Da der neue Kopf an der Unternehmensspitze auf eine gute Unterstützung durch das Kommunikationsmanagement in dieser Phase besonders angewiesen ist, sollten personelle Veränderungen bzw. der Austausch des Kommunikationschefs zu diesem Zeitpunkt vermieden werden. Das Kommunikationsteam stellt die Brücke zu den internen und externen Multiplikatoren her, erklärt ihre Erwartungen und Denkweise und informiert über unternehmenspolitische und taktische Vorgänge. Der CEO braucht dieses Wissen.
Neue Vorstände bringen allerdings gerne ihre **Kommunikationschefs aus dem alten Unternehmen** mit. Wenn ein solcher Wechsel jedoch zu früh erfolgt, erschwert er nicht nur den Start des CEO und den raschen Aufbau guter Beziehungen zu den internen und externen Stakeholdern, er kann auch erhebliche Unruhe im Unternehmen auslösen. Selbst wenn die bisherige Kommunikationsleitung das Unternehmen zusammen mit dem alten CEO verlassen hat, sollte der Neue zunächst möglichst auf die vorhandenen internen Ressourcen oder auf einen Interim Manager zugreifen. Konflikte können auf diese Weise vermieden werden.
In jedem Fall muss alles getan werden, was ein rasches Einspielen der **besonderen Partnerschaft von CEO und Kommunikationschef** fördert. Statt Distanz und Skepsis ist die Offenheit des neuen CEO gefordert. Je rascher sich diese Kommunikationspartnerschaft etabliert, desto besser. Hier verweise ich auf den Beitrag „Der CEO und sein Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft“ (>>> [Link 3](#)), in dem ich genauer ausgeführt haben, worauf es in dieser Kooperation ankommt.
- Neue Chefs binden gerne frühzeitig **Agenturen oder Berater** ein, mit denen sie früher gut zusammengearbeitet haben. Das kann für weitere

Unruhe im Unternehmen sorgen und den Vertrauensaufbau belasten, weil neue externe Partner zunächst aus interner Sicht eine weitere „Unbequemlichkeit“ und Veränderung bedeuten. Im Kommunikationsbereich ist das besonders sensibel: Wer zu früh seine alte Agentur ins Haus holt, riskiert **unnötige kulturelle Verwerfungen**.

- Manche Vorstände führen gerne rasch **neue Rituale oder Instrumente** ein (etwa einen wöchentlichen CEO-Letter oder bestimmte Meeting-formate). Wenn diese dann nicht durchgehalten werden, etwa weil es an Themen oder an Ressourcen mangelt, wird das negativ bewertet. Gleiches gilt für Ankündigungen und Versprechen (z.B. zum Wohl der Mitarbeiter). Wenn diese dann nicht eingehalten werden, untergräbt dies die Seriosität des Managements. Man sollte insofern keinesfalls in einen kommunikativen „Aktionsimus“ verfallen.

Aufgaben des Kommunikationsmanagements im CEO-Wechsel

Der Wechsel des CEO ist für das Kommunikationsmanagement ein Projekt, das inhaltlich und zeitlich separat vorbereitet und geplant werden muss. Ziel ist es, intern und extern die Profilierung und Positionierung der neuen Unternehmensspitze in vielfältiger Hinsicht zu unterstützen. Die Arbeit beginnt bereits vor Amstanztritt des neuen Vorstandschefs. Schon die erste Pressemitteilung zur Personalie und die ersten internen Informationen an Mitarbeiter und Führungskräfte beeinflussen die Profilierung und die rasche Akzeptanz des Neuen. Es empfiehlt sich hier nicht nur Fachkompetenzen und frühere berufliche Stationen herauszustellen, sondern wenn möglich auch persönliche Merkmale, etwa besondere Erfolge und Fähigkeiten. Diese Informationen dürfen nicht langweilig sein, sie sollten vielmehr **Interesse** an der neuen Führungsfigur wecken. Der CEO-Wechsel muss ein Stück weit „**inszeniert**“ werden.

Die Anforderungen im Überblick:

- **Vorbereitung und Planung der Kommunikation des CEO-Wechsels:** Aufbereitung der Profilvermerkmale. Planung der Themenschwerpunkte für die ersten 100 Tage, ausgerichtet auf die besonderen Erwartungen der internen und externen Zielgruppen. Planung von Maßnahmen und Kanälen. Vernetzung mit der übrigen Unternehmenskommunikation und

Harmonisierung geplanter Inhalte und Botschaften mit der HR-Kommunikation und den Investor-Relations-Aktivitäten. Letzteres ist besonders wichtig, um dem Erwartungsdruck der Financial Community auf das neuen Management zu begegnen (Storytelling statt verfrühter Hard Facts).

- **Enge Beratung und Betreuung des CEO:** Wichtig ist für den neuen Vorstandschef zu erfahren, wie er intern und extern wahrgenommen wird, wie er sein Profil (im Sinne seiner persönlichen Reputationstreiber) schärft und mit seinen Themen durchdringt. Persönliches Sparring ist dabei wertvoll, gegebenenfalls auch besondere Trainings (etwa Medientrainings). Auch der Austausch über Reputationsrisiken und – Chancen ist wichtig. Je besser er kommuniziert, desto besser und schneller erkennt der neue CEO seine Handlungsspielräume.
- **Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen:** Natürlich gehört auch das normale Kommunikationshandwerk zur Betreuung, z.B. die Lancierung von Kontakten und Mediengesprächen. Auch dies sollte entlang bestimmter Planungskordinaten erfolgen und den neuen CEO nicht überfordern. Hintergrundgespräche oder Interviews mit Leitmedien sollten nicht zu früh vereinbart werden, bevor der CEO im Unternehmen „angekommen „ ist und unternehmenspolitisch heikle Fragen souverän beantworten kann. Kommunikationsmanager müssen die Kommunikations-Fitness des neuen CEO im Blick behalten.

Verantwortung des Aufsichtsrats

Neue Vorstände sollten auch **mehr kommunikative Rückendeckung** durch den Aufsichtsrat erfahren. Es ist ein gutes Zeichen und erleichtert den Start, wenn er die Qualitäten der neuen Unternehmensspitze beispielsweise in einer Mitarbeiterinformation würdigt. Auch das übliche Zitat des Aufsichtsrats in der Pressemitteilung zur Personalie kann oftmals persönlicher und in besonderem Maße wertschätzend formuliert werden und bekommt dann mehr Aussagekraft.

Eckpfeiler der Kommunikationsplanung zum CEO-Wechsel

Bringt man die Anforderungen bei der Kommunikation des personellen Wechsels an der Spitze in eine zeitliche Reihenfolge, ergeben sich folgende Stufen:

- 1) **Vorfeldkommunikation:** Kommunikationsmanagement und Aufsichtsrat bereiten den Boden für ein gutes Entrée des Neuen. Mit den ersten Kommunikationsmaßnahmen wird die Grundlage für die spätere erfolgreiche Profilierung geschaffen. Wenn möglich schlägt der bisherige CEO die Brücke und ermöglicht einen reibungslosen Übergang.
- 2) **Startphase:** CEO tritt sein Amt an, präsentiert sich intern in Townhall-Meetings, Führungskräfte-Veranstaltungen und weiteren Kanäle sowie extern. Das Kennenlernen der Marke sowie Stil und Werte des Neuen stehen im Vordergrund, Details zu geplanten Veränderungen stehen noch im Hintergrund. Die Startphase umfasst die ersten Tage nach Amtsantritt.
- 3) **Etablierungsphase:** CEO schärft sein Profil, erweitert den Themenradius, äußert sich jetzt konkret zu seinen strategischen Vorstellungen und möglichen Weichenstellungen. Parallel zum internen wird das externe Kommunikationsprofil ausgebaut und die Medienpräsenz sukzessive erhöht. Diese Phase betrifft die ersten 50 bis 100 Tage nach Amtsantritt.
- 4) **Konsolidierungsphase:** Der „Schrecken“ des Neuen hat sich gelegt, die Zusammenarbeit auf allen Ebenen eingespielt, mögliche Veränderungen sind gestartet. Auch die besondere Partnerschaft des Teams aus CEO und Kommunikationschef hat sich eingespielt. Die weitere Kommunikation läuft jetzt „normal“. Im Zuge der üblichen Mitarbeiterbefragungen sollte man dann regelmäßig die Kommunikationsstärke und interne Akzeptanz des Managements abfragen, um ggf. das Profil an der einen oder anderen Stelle zu schärfen.

Diese vier Bausteine sind im Rahmen eines kleinen Konzepts/Fahrplans auszuarbeiten und gemeinsam abzustimmen.

Fazit und Appell

Personelle Wechsel im Top-Management gehören zum Unternehmensalltag und damit auch zum Alltagsgeschäft von Kommunikationsmanagern. Statistische Erhebungen zeigen, dass Unternehmen mit dieser Herausforderung sehr häufig konfrontiert sind. Sie birgt aber Risiken, die oft nicht angemessen berücksichtigt werden: Ein falscher Zungenschlag und falsche Weichenstellungen beim Amstantritt können die Unternehmenskultur nämlich beschädigen.

Besondere Sensibilität sowie ein geplantes Vorgehensind daher angeraten:

- Es ist hilfreich, für die Kommunikation im CEO-Wechsel einen Fahrplan bzw. ein Konzept zu erarbeiten. So kann man den unterschiedlichen Stakeholdererwartungen in den vier Phasen des CEO-Wechsels gerecht werden.
- Der CEO ist gefordert, die naturgemäß angespannte Lage mit konkreten Maßnahmen zu beruhigen, Ängste zu reduzieren und rasch Vertrauen aufzubauen. Dabei geht es um drei Herausforderungen:
 - Vermittlung der richtigen Botschaften und Signale
 - Authentische Vermittlung seiner persönlichen Haltung und Werte (Orientierung am Glaubwürdigkeitsprinzip!)
 - Zuhören und Entwicklung eines tiefens Verständnisses der Unternehmensmarke
- Bestimmte Weichenstellungen (zu frühzeitige Einbindung neuer externer Partner, Ankündigung leerer Versprechen etc.) sollte er im eigenen Interesse vermeiden
- Auch das Kommunikationsmanagement und weitere Akteure im Umfeld beeinflussen den Kommunikationserfolg im Zuge des CEO-Wechsels

Der Unternehmenserfolg wird durch einen kommunikativ gelungenen Start der neuen Führungsperson maßgeblich beeinflusst. Deswegen sollten sich Unternehmen intensiver damit befassen, als es gegenwärtig geschieht.

„**Jedem Anfang wohnt in Zauber inne**“, sagt das Sprichwort. Mit richtiger Kommunikation bleibt der Zauber nach dem Start des neuen CEO erhalten, bei fehlerhafter Kommunikation droht die **Entzauberung**.

Quelle: Blog „Glaubwürdig kommunizieren“:
<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/das-blog>

Direkter Link zum Beitrag:

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/09/kommunikation-im-ceo-wechsel-wie-man-kulturelle-risiken-bei-veraenderungen-der-unternehmensspitze-vermeidet/>

Linkhinweise im Text

Link 1 (Zur Chief Executive Study von 2013 der Unternehmensberatung):

http://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/multimedia/video/mm-video_display/2013-chief-executive-study-videos#/changes-at-the-top

Link 2 („Was Glaubwürdigkeit und Effizienz – Anregungen für ein Kommunikationsmanagement mit Prinzipien“):

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/06/glaubwuerdigkeit-und-effizienz-anregungen-fuer-ein-kommunikationsmanagement-mit-prinzipien/>

Link 3 („Der CEO und sein Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft“):

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2011/10/der-ceo-und-sein-kommunikationschef-typologie-einer-besonderen-partnerschaft/>

Weitere Infos und Support:

<http://www.wordsvalues.de>,
griepentrog@wordsvalues.de