

# Kooperation im Kommunikationsmanagement: Wie die Art der Zusammenarbeit Kommunikationserfolge beeinflusst

Wolfgang Griepentrog, 8. Oktober 2014,  
Beitrag im Blog „Glaubwürdig kommunizieren“.  
*Manuskript<sup>\*</sup> eines Beitrags in der Septemberlieferung 2014 von „Kommunikationsmanagement“ („KM“, Hermann Luchterhand Verlag)*

## Professionelle Kommunikation erfordert gute Zusammenarbeit

Welche Faktoren sind für eine gelungene und erfolgreiche Unternehmenskommunikation entscheidend? In Zeiten wachsenden Kosten- und Effizienzdrucks wird diese Frage oft gestellt und in der Regel fachlich beantwortet, beispielsweise mit Verweis auf bestimmte Strategien und Maßnahmen.

Ein Aspekt wird dabei jedoch in der Regel ausgeblendet, nämlich die Qualität in der Kooperation der verschiedenen Akteure in der Kommunikation, beispielsweise die Art, wie die Kommunikationsleitung mit ihrem Team zusammenarbeitet, wie das Team geführt und das interne Zusammenspiel gemanagt wird. Es geht dabei nicht um die fachliche Exzellenz im Handwerk der Kommunikation, sondern um menschliche bzw. persönliche Eigenschaften. Sie sind weniger leicht und eindeutig messbar im Gegensatz zu konkreten

Maßnahmen der Kommunikation, deren Wirkung und Effizienz immer häufiger kritisch geprüft werden (z. B. im Rahmen des Kommunikations-Controllings).

Aber **Kommunikation ist ein "people business"**, ein personengetriebenes Geschäft, und daher lohnt es sich, das Zusammenwirken der Menschen im Kommunikationsbereich und dessen Einfluss auf den Kommunikationserfolg genauer zu betrachten. Die beste Kommunikationsmaßnahme, inhaltlich durchdacht und sauber aufgesetzt, kann nämlich ihre Wirkung leicht verfehlen, wenn Kommunikationsmanager zum Beispiel nicht das gebotene Engagement erkennen lassen. Leistungsfähige Kommunikationsteams können nicht erfolgreich arbeiten, wenn es der Leitung an Talent oder Bereitschaft zum Führen mangelt.

Es geht in diesem Beitrag nicht um das Was, sondern um das Wie der Kommunikation. Daraus können Ansätze für ein noch effizienteres Kommunikationsmanagement abgeleitet werden.

### Veränderte Anforderungen im Kommunikationsmanagement

Die Zeiten, in denen Kommunikation hierarchisch "exekutiert" wurde, z. B. als Sprachrohr und auf Weisung des Managements, sind lange vorbei.

Heute zählen Qualität und Attraktivität von Inhalten statt eindimensionaler Botschaften, nicht bloß erfolgreiche Multiplikation, sondern ein guter Dialog, nicht nur Vermittlung von Botschaften, sondern die Pflege guter Kommunikationsbeziehungen zu allen Stakeholdern. Globalisierung, technischer Fortschritt und verschärfter Wettbewerb haben außerdem das Tempo und die Intensität im Kommunikationsgeschäft erhöht.

Schnelligkeit, vernetztes Denken, hohe Flexibilität, Ideenreichtum, aber auch Pragmatismus und Sensibilität für die Erwartungen und den Bedarf derer, die man erreichen möchte, tragen zum Kommunikationserfolg bei. Daher achtet man heute auf andere fachliche Kompetenzen und persönliche Qualitäten im Kommunikationsmanagement als früher.

Was darüber hinaus zählt, ist die Fähigkeit, ein **gutes persönliches Zusammenspiel** der Kommunikationspartner zu fördern. Mit dem Schlagwort der "Teamfähigkeit", das in diesem Zusammenhang oft zu hören ist, wäre diese

Qualifikation aber zu eng beschrieben. Heute funktioniert professionelle Kommunikation nämlich dann am besten, wenn alle, die damit befasst sind, ihren Auftrag als eine **gemeinsame Leistung** begreifen, die jenseits guten Kommunikationshandwerks eine reibungslose Interaktion sowie ein gutes Händchen im gegenseitigen Umgang mit Kommunikationspartnern voraussetzt. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass zum Kommunikationserfolg der Aufbau von Vertrauen und gute Beziehungen zu den Stakeholdern maßgeblich beitragen. Diese veränderten Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass Kommunikationserfolge heute weniger als Einzelleistung begriffen werden, sondern als Ergebnis guter Kooperation.

Welche Fähigkeit das Zusammenspiel im einzelnen ausmachen, betrachten wir gleich näher.

Eine weitere Anforderung prägt die Arbeit des modernen Kommunikationsmanagers: Er ist in besonderer Weise als **Vorbild und Vermittler der Unternehmenswerte** gefragt. PR und Unternehmenskommunikation haben eine besondere Verantwortung. Neben richtigen Botschaften und geeigneten Maßnahmen kommt es daher auf den Stil und die Glaubwürdigkeit der Akteure an. Ein Vertrauen schaffender, lebendiger Dialog mit internen oder externen Partnern entsteht eben erst dann, wenn Kommunikationsmanager auch ihrer Rolle als Multiplikatoren der Unternehmenswerte gerecht werden. Um dies zu erreichen, sind bestimmte persönlich Eigenschaften genauso wichtig wie fachliches Können.

### Führungsstärke und Managementkompetenz des Kommunikationschefs

Wie vielfältig die Anforderungen einer effizienten Zusammenarbeit in der Kommunikation sind, lässt sich gut am Beispiel des Kommunikationschefs, seiner verschiedenen Rollen und dazu passender persönlicher Qualitäten aufzeigen. So hat die Art, wie die Führungskraft und ihr Kommunikationsteam miteinander umgehen, einen wesentlichen Einfluss auf die PR und die Kommunikation. Das Zusammenwirken kann so sein, dass es zur **Motivation und Leistungsfähigkeit im Kommunikationsteam beiträgt**. Dann gelingt es auch leichter, die Abteilung weiterzuentwickeln und Leistungspotenziale auszuschöpfen, weil die Mitarbeiter ihre Kreativität entfalten können und nicht durch Konflikte oder unklare Prozesse blockiert werden.

Eine gute Kooperation im Team fördert auch das Verantwortungsbewusstsein und die gegenseitige Unterstützung, die entsprechend der Vorbildfunktion von Kommunikatoren erwartet werden.

### Der Kommunikationschef als Führungskraft

Ein Kommunikationschef ist in Berücksichtigung dieser Aspekte nicht nur als Profi, sondern als Führungskraft gefragt.

Er gestaltet die Zusammenarbeit, indem er seine Mitarbeiter nicht allein als Funktionsträger mit Zuständigkeit für bestimmte fachliche Aufgaben betrachtet, sondern als aktive Gestalter von Kommunikationsprozessen. Er schottet sie daher nicht von bestimmten, sensiblen Handlungsfeldern wie etwa der CEO-Kommunikation ab, sondern bindet sie konsequent in alle Vorgänge und Entscheidungsprozesse ein. Er zeigt Spielräume auf, bietet im Gespräch Freiräume für Kritik und Verbesserungsvorschläge und sorgt für umfassende Orientierung. Hat man früher darauf geachtet, dass Mitarbeiter (aus Angst vor "Kommunikations-Lecks") nur das erfahren, was sie für ihre Arbeit unbedingt wissen müssen, ist heute klar, dass Kommunikationsmanagement ohne Informationen über Zusammenhänge und Hintergründe nicht funktioniert und nicht zu einem konstruktiven Miteinander, zu neuen Ideen und Problemlösungen führt.

Die Kooperation in Kommunikationsprozessen wird auch gefördert, indem **Konflikte im Team rasch erkannt und beseitigt** werden. So sollten Mitarbeiter nicht in einen kräftezehrenden Wettbewerb um interessante Aufgaben und Positionen gestellt werden, sondern ihre persönliche Weiterentwicklung sollte dem leitenden Kommunikationsmanager ein Anliegen sein.

Unter solchen Rahmenbedingungen können die Mitarbeiter im Kommunikationsteam ihre Fachkompetenz optimal einbringen. Nimmt der Kommunikationschef diesen Führungsauftrag dagegen weniger ernst und begreift Teamarbeit nicht als Chance, arbeiten Kommunikationsmanager unter Umständen gegeneinander. Das wäre ein schlechtes Zeichen für das ganze Unternehmen und könnte Kommunikationserfolge verhindern. Wer in Leitungsfunktion hauptsächlich Kommunikationsaufträge verteilt, ohne zuzuhören und auf individuelle Anregungen oder Erwartungen aus dem Team zu achten, verzichtet im Übrigen auf wichtige Erkenntnisse und nimmt sich die Möglichkeit, eigene Positionen oder Strategien mit dem Feedback anderer zu hinterfragen.

So selbstverständlich dies klingt; im realen Unternehmensalltag gibt es nicht immer den beschriebenen Optimalzustand, auch weil bei personellen Weichenstellungen primär auf fachliche Kompetenzen, aber viel zu wenig auf eine ausreichende Führungs- und Managementkompetenz geachtet wird.

Art und Kultur der Zusammenarbeit im Kommunikationsteam werden zu einem gewissem Maß auch durch die **Historie der Abteilung** geprägt. Wird die Abteilung regelmäßig auf eine gute Performance hin neu ausgerichtet, funktioniert die Kooperation oft besser als wenn die Organisation über Jahre hin wenig personelle, inhaltliche oder strategische Veränderungen erfährt und neue Impulse fehlen.

### Kommunikationsmanager als Partner des Top- Managements

Die verschiedenen Rollen in der Kommunikation beeinflussen Art und Selbstverständnis der Kooperation. Ein Kommunikationschef ist nicht nur als Führungskraft und Manager, sondern darüber hinaus in weiteren Rollen gefordert, die das Wie der Zusammenarbeit beeinflussen. Das betrifft vor allem seine Rolle bei der Stärkung der Entscheidungs- und Handlungskompetenz des Top-Managements.

### Kommunikationsmanager als Sparringpartner

Kommunikationsmanager sind z. B. Sparringpartner und Ratgeber des Top-Managements. In dieser Funktion gelten ganz andere Regeln für die Kooperation.

In dem Beitrag "Der CEO und seinen Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft" (>>> [Link 1](#)) habe ich aufgezeigt, wie sich unterschiedliche persönliche Eigenschaften und Ambitionen im Zusammenspiel dieser beiden Parteien kommunikationsfördernd oder kommunikationshemmend auswirken können. Hier ist nicht primär die fachliche Expertise des Kommunikationsexperten gefragt (die wird vorausgesetzt), sondern beispielsweise Offenheit zur gemeinsamen kritischen Reflexion und Bewertung von Szenarien. Kooperation funktioniert dabei anders und hat andere Ziele als in der Führungsrolle im Team. Sie ist nicht auf gemeinsame Wege und Entwicklung von Problemlösungen ausgerichtet, sondern soll die Entscheidungs- und Handlungskompetenz der Person an der Unternehmensspitze unterstützen. Dass

von der guten Kooperation in diesen Fällen enorm viel abhängt, bedarf keiner Erläuterung.

### Wichtig, aber oft ausgeblendet: Die Unterstützung des CFO durch die Kommunikationsleitung

Spezifische Fähigkeiten als Sparringpartner sind auch in anderen exklusiven Beziehungen auf Top-Managementebene gefragt.

So wird zum Beispiel oftmals unterschätzt, dass der Kommunikationschef als Sparringpartner auch für den CFO wichtig ist und dass die Zusammenarbeit in dieser Partnerschaft andere Anforderungen erfüllen muss als beim CEO. Sie muss menschlich und fachlich vor allem so gestaltet sein, dass der **CFO nicht nur als Manager von Kennzahlen** wahrgenommen wird, sondern als wichtiger Akteur und Themensetter der internen Kommunikation Gehör findet. Dabei geht es nicht nur darum, im Unternehmen ein stärkeres Bewusstsein für die Anliegen von Investoren und der Financial Community zu wecken, sondern generell das Finanz- und Controllingmanagement stärker und ganzheitlich in die Kommunikation einzubinden.

### Kommunikationsmanager als Business-Partner einzelner Unternehmensbereiche

Ein völlig anderes Gepräge hat die Zusammenarbeit, wenn Kommunikationsmanager als Business-Partner fungieren.

In diesem Fall ist nicht Führung, Sparring oder Beratung gefragt, sondern es gilt, die spezifischen Kommunikationsaufträge einzelner Unternehmensbereiche zu erfüllen. So gibt es zum Beispiel im Personalbereich in der Regel keine Kompetenz oder Ressourcen für Kommunikation. In der Rolle als Business-Partner decken Kommunikationsmanager diesen Bedarf, vor allem, wenn es um umfangreiche Kommunikationsaufgaben wie das Employer Branding geht.

Kooperation bedeutet in diesem Fall, mit dem Selbstverständnis eines internen Dienstleisters die Kommunikationsziele und -anliegen aus Personalsicht zu verfolgen. Die eigenen Ziele, Standards und Botschaften der Unternehmenskommunikation haben dabei nicht die höchste Priorität.

Funktioniert diese Kooperation gut, dann spürt der Personalbereich auch den Wertbeitrag der Kommunikationskollegen und es gibt keine Interessenkonflikte in der Aufgabenverteilung. Funktioniert die Kooperation nicht so gut, erlebt man oft, dass selbstbewusste Personalbereiche eine Parallelkommunikation unter eigener Regie aufbauen und diese nur ungern mit der Unternehmenskommunikation abstimmen. Dass dies nicht im Interesse des Unternehmens liegen kann und zu vermeiden ist, versteht sich.

Als Business-Partner sind Kommunikationsmanager oft auch in der Zusammenarbeit mit dem Rechtsbereich gefragt, etwa wenn es um die nachhaltige Kommunikation von Complianceregeln geht (mit der Juristen überfordert sind). Auch mit dem Controlling arbeiten Kommunikationsmanager als Business-Partner zusammen, z. B. wenn es um die Implementierung von Kennzahlen- und Managementsystemen geht.

### Zusammenarbeit mit externen Kommunikationspartnern: Hier sind Kommunikationsprofis als Beziehungsmanager gefragt

Inwieweit externe Unternehmenskommunikation nicht nur der Vermittlung von Botschaften, sondern der **Vertiefung guter Stakeholderbeziehungen** dient, ist bereits hinreichend untersucht worden und bedarf keiner Erläuterung. Verbindlichkeit und Bereitschaft zum offenen Dialog zum Beispiel sollten als Basis guter Stakeholderbeziehungen in der externen Kommunikation stets spürbar sein. Nicht nur den spezifischen Kommunikationsbedarf der Kommunikationspartner zu erfüllen, sondern ihnen auch ein Höchstmaß an Fürsorge und Servicebereitschaft zu vermitteln, macht eine gut funktionierende Kooperation in der externen Kommunikation aus.

Dies zu leisten, ist weniger eine Frage der Organisation oder von fachlichem Know-how, als vielmehr einer um reibungslose Kooperation bemühten Grundhaltung. Es gibt Rankings, in denen beispielsweise die Qualität und Leistungsfähigkeit von Pressestellen bewertet wird. Solche Untersuchungen lassen erkennen, wie unterschiedlich ausgeprägt die persönlichen Eigenschaften und die Haltung der Akteure mancherorts sind. Indikatoren wie etwa die Rückruf- und Auskunftsbereitschaft zeigen, welcher Stellenwert der Kooperation mit den Kommunikationspartnern eingeräumt wird.

## Anforderungen an die Organisation des Kommunikationsmanagements

Je nachdem, wie das Kommunikationsmanagement organisiert ist, kann die Zusammenarbeit **beflügelt oder erschwert** werden – mit Auswirkung auf den Kommunikationserfolg.

Wenn beispielsweise Vakanzen oder Ressourcenengpässe – aus welchen Gründen auch immer – nicht durch externe Unterstützung überbrückt werden, sondern die vorhandene Arbeit auf weniger Schultern verteilt wird, macht dies einen zusätzlichen internen Koordinationsaufwand notwendig. Mitarbeiter in Kommunikationsjobs arbeiten ohnehin oft am Limit, neue Aufgabenverteilungen müssen daher nicht nur inhaltlich geklärt, sondern auch durch motivierende Maßnahmen begleitet werden. Die Kooperation im Kommunikationsteam kann sonst darunter leiden, wenn zusätzliche Kommunikationsaufwände nicht gut organisiert werden.

Die Zusammenarbeit mit Agenturen und Beratungen, aber auch neue flexible Organisationsformen wie das **Interim Management** können notwendige Freiräume schaffen und damit die Kommunikation erleichtern (siehe hierzu die Informationen und das Whitepaper über Interim Management in der Unternehmenskommunikation auf [www.wordsvalues.de](http://www.wordsvalues.de) sowie die Beiträge unter >>> *Link 2 und 3*).

Manche Formen der Organisation, etwa ein permanentes, umfangreiches Outsourcing von Kommunikationsdienstleistungen durch Agenturen, bergen unter Umständen aber auch die Gefahr unerwünschter Abhängigkeiten und können dann das Miteinander erschweren. Es wird oft unterschätzt, wie stark sich Unabhängigkeit und Souveränität auf das Wie der Kommunikation auswirken. Die Weichenstellung hierfür ist nicht fachlicher Natur und nicht personengetrieben, sondern organisatorisch.



### Die Zusammenarbeit von Kommunikationspartnern muss stets eine fachliche *und* menschliche/ persönliche Dimension berücksichtigen

Kooperation, genauer die Qualität der Zusammenarbeit von Kommunikationspartnern hat zwei Dimensionen – eine fachliche und eine menschliche/ persönliche. Für die fachliche Dimension im Zusammenwirken der Kommunikationsmanagern untereinander oder mit ihren Zielgruppen gibt es Regeln und Standards, verbunden mit klaren Zielen und Erwartungen aus Unternehmenssicht.

Die **menschliche Dimension** ist schwieriger zu beschreiben, obwohl ihre Auswirkungen immer deutlich spürbar sind. Hier spielen nämlich die individuellen **Profilmerkmale** der Akteure im Kommunikationsmanagement hinein, wie oben skizziert:

- Charakter und Grad der Offenheit,
- Kommunikationskompetenz und Empathie,
- Führungsstärke und Management Skills,
- Flexibilität, Serviceorientierung, Pragmatismus, Kreativität.

Eine **effiziente Infrastruktur für die Kommunikation**, die Freiräume bietet, aber auch für die Verankerung und eine angemessene Wertschätzung der Kommunikation im Unternehmen sorgt, unterstützt jenseits aller fachlichen Professionalität das Zusammenspiel.

### Gute Kooperation ist eine integrierte Herausforderung im Kommunikationsmanagement und erfordert eine ganzheitliche Betrachtung

Das nachfolgende Schaubild macht deutlich, dass eine gut funktionierende Zusammenarbeit in der Kommunikation auf allen Ebenen einer ganzheitlichen Betrachtung und eines integrierten Managements bedarf, um allen Rollen gerecht zu werden und keine Anforderung zu vernachlässigen. Naturgemäß sind die Talente von Kommunikationsmanagern nicht in allen Rollen gleich ausgeprägt.

Wenn beispielsweise einem die Zusammenarbeit mit dem Top-Management gut gelingt, heißt das nicht, dass er auch als Führungskraft oder erfolgreicher Organisator seines Teams für eine reibungslose Kooperation sorgt, selbst wenn er seinen eigenen Prinzipien konsequent treu bleibt. Für den Erfolg der Unternehmenskommunikation ist es notwendig, dass die gute Zusammenarbeit von Kommunikationspartnern in allen Bereichen aufmerksam geprüft wird und Schwächen behoben werden.

Integrierte Kooperationsanforderungen in der Unternehmenskommunikation



## Kooperation braucht Regeln und verbindliche Leitlinien

In der PR und Unternehmenskommunikation steht die Diskussion über Ziele und Strategien, Inhalte oder spezifische Formen der Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen im Vordergrund. Fragen des Stils und des Miteinanders der Kommunikationspartner werden seltener thematisiert. Sie sind für viele schwer greifbar, kaum zu messen und insofern auch kaum zu steuern.

Gleiches gilt auch für die Implementierung von Grundsätzen eines glaubwürdigen Kommunikationsauftritts oder für verbindliche Leitlinien einer werteorientierten Kommunikation. Auch hierbei tun sich Unternehmen schwer.

Die pauschale Einschätzung, dass solche Anforderungen oder Ansprüche ohnehin selbstverständlich erfüllt werden und keiner Steuerung oder Einflussnahme

durch das Management bedürfen, führt ebenfalls dazu, dass „weiche“ Erfolgsfaktoren der Kommunikation leicht aus dem Blickfeld geraten.

Dabei zeigt die Erfahrung, dass die Kommunikation oft nicht an falschen Strategien, falschen Inhalten oder Maßnahmen scheitert, sondern an genau solchen einfachen Weichenstellungen. In der Krisenkommunikation können zum Beispiel ein unpassender Zungenschlag des Pressesprechers, ein zu später Rückruf beim interessierten Journalisten, die schleppende Bereitschaft zur Informationsweitergabe oder Mängel in der Organisation, etwa eine unterbesetzte Hotline, die Akzeptanz und den Erfolg der Unternehmenskommunikation beeinträchtigen, auch wenn sie sonst gut aufgestellt ist.

Es liegt im Interesse des Kommunikationserfolgs und damit des Unternehmens, eine reibungslose, vertrauensvolle Kooperation mit den internen oder externen Kommunikationspartnern sicherzustellen. Dazu ist es hilfreich, verbindliche Leitlinien in die bestehenden Regelwerke zu integrieren. Für Unternehmenskommunikation insgesamt, für die Krisenkommunikation, für die Steuerung der Konzernkommunikation oder für die Pressearbeit gibt es Handbücher, die hierfür in Frage kommen.

Die **Regeln** sollten beschreiben,

- was eine reibungslose und effiziente Zusammenarbeit ausmacht,
- was Anspruch des Unternehmens und der Kommunikationsleitung ist,
- was zu vermeiden ist und welche Kompetenzen und Maßnahmen dazu beitragen,
- wie und wo mögliche Probleme adressiert werden können.

In den **Unternehmensgrundsätzen** werden diese Punkte gewöhnlich *nicht* berücksichtigt.

Die Regeln guter Kooperation sind wichtig für

- alle, die mit professioneller Kommunikation befasst sind,
- den Kommunikationschef, der auf deren Basis zum einen den eigenen Beitrag zum Gelingen der Zusammenarbeit kritisch hinterfragen muss, zum anderen Probleme des Zusammenwirkens in allen Kommunikationsprozessen erkennen und beheben muss,

- Entscheider im Personalbereich, die bei personellen Weichenstellungen neben anderen Kompetenzen künftig auch die Kooperationsfähigkeit von Managern berücksichtigen sollten.

Die Fähigkeit zum guten Zusammenspiel von Kommunikationspartnern kann außerdem durch einen regelmäßigen Austausch im Kommunikationsteam oder mit Trainings unterstützt werden.

### Appell an alle, die Kommunikation verantworten oder beeinflussen

Themen von allgemeiner, bereichsübergreifender Bedeutung erlangen bisweilen nur schwer Aufmerksamkeit und Akzeptanz im Management. Gute Kooperation und das Wie der Kommunikation werden mit ähnlicher Unverbindlichkeit behandelt wie beispielsweise auch die Themen Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit.

Viele meinen, entsprechende Anforderungen in der Praxis bereits gut zu erfüllen. Wenige kümmern sich ernsthaft darum. Als Konsequenz bleiben nachhaltige Kommunikationserfolge manchmal aus. In diesem Punkt sollte sich jeder selbst kritisch prüfen.

Die Zusammenarbeit im Kommunikationsteam beeinflusst maßgeblich die Glaubwürdigkeit des Auftritts. Angesichts wachsenden Effizienzdrucks, der auch im Kommunikationsbusiness spürbar ist, können wir es uns nicht leisten, wesentliche weiche Erfolgsfaktoren auszublenden!

*\*) In der endgültigen Form ist der Beitrag unter dem Titel "Kooperation im Kommunikationsmanagement – It's a people business; das Wie der Zusammenarbeit beeinflusst den Erfolg" erhältlich im Hermann Luchterhand Verlag unter <http://www.hlv-kommunikationsmanagement.de/>*

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

*Direkter Link zum Beitrag:*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/10/kooperation-im-kommunikationsmanagement-wie-die-art-der-zusammenarbeit-kommunikationserfolge-beeinflusst/>

*Linkhinweise im Text*

*Link 1 („Der CEO und seinen Kommunikationschef – Typologie einer besonderen Partnerschaft“):*

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

*Link 2 („Was leisten Interim Manager in Veränderungsprozessen? Kommunikationsprofis auf Zeit bieten besonderen Mehrwert“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2014/12/leisten-interim-manager-veraenderungsprozessen-kommunikationsprofis-auf-zeit-bieten-besonderen-mehrwert/>

*Link 3 („Interim Management in der Unternehmenskommunikation: Ein Beitrag in „Kommunikationsmanagement“ wirbt für flexible und effiziente Arbeitsformen“):*

<http://glaubwuerdigkeitsprinzip.de/2013/02/interim-management-in-der-pr-und-unternehmenskommunikation-ein-beitrag-in-kommunikationsmanagement-wirbt-fuer-flexible-und-effiziente-arbeitsformen/>

*Weitere Infos und Support:*

<http://www.wordsvalues.de>,  
[griepentrog@wordsvalues.de](mailto:griepentrog@wordsvalues.de)