

## Die richtigen Tools.



CO-KREATIVE TOOLS 24

SOVERÄNITÄT STATT METHODENWAHN 30

*Erfolgreiche Tools sprechen nicht nur den Verstand, sondern auch die Emotionen an. Über Methoden, die auch auf der Gefühlsebene überzeugen.*

#### PURPOSE

Wie ein gemeinsamer Purpose als Nordstern Unternehmen beim Kulturwandel unterstützt.

8

#### OBJECTIVES AND KEY RESULTS

Wie die Managementmethode funktioniert, die als neue Wunderwaffe gilt.

36

#### CASE: ALOIS HEILER

Wie ein mittelständischer Familienbetrieb Hierarchien gänzlich abgeschafft hat.

44

# Editorial

## Methode mit Sinn

Beim Umgang mit Veränderungen setzen viele auf ein Denkmodell, das nicht mehr zeitgemäß ist. Dieses Denkmodell geht davon aus, dass Veränderung ein Projekt ist – mit klar abgegrenztem Anfang und Ende – auf das eine Zeit der Konsolidierung und Beständigkeit folgt. Die Realität hingegen sieht anders aus: Kaum läuft die eine Veränderungswelle an, so beginnt bereits die nächste. Phasen der Erholung? Fehlanzeige.

Immer mehr Mitarbeiter fühlen sich in dieser Situation „ausgehangt“, also müde von ständig neuen Veränderungen. Wie kann man sie für einen weiteren Change-Prozess begeistern? Für Veränderungs-Expertin Susanne Nickel ist die Sache klar: mit Methoden, die die Mitarbeiter einbinden und deren Emotionen erreichen. Ab Seite 24 stellt sie die wesentlichen co-kreativen Tools vor. Sabine Dietrich hingegen empfiehlt vor allem, nicht jeder neuen Methode blind zu folgen, sondern zunächst einmal systematisch zu hinterfragen: Was ist eigentlich das Problem? Ihren Beitrag gegen den Methodenwahn und mit wertvollen Tipps für die Auswahl der richtigen Methode finden Sie ab Seite 30.

Wenn Wandel der neue Normalzustand ist, müssen wir dann nicht unser Verständnis von Change hinterfragen? Dieser Frage widmet sich gleich zu Beginn dieser Ausgabe Armin Trost und plädiert für eine neue Bedeutung von Change im agilen Kontext. Klar ist: Für kopflos geplante, vollmundig vorgetragene und halbherzig umgesetzte Veränderungen ist in Zeiten von „Perma-Change“ kein Platz mehr. Und die Wahl der richtigen Methode ist ein unerlässlicher Schritt, um erfolgreiche Veränderungen nachhaltig umzusetzen. **c!**



### DAS DIGITALE HEFT

Lesen Sie Ihre Ausgaben auch digital: auf [www.changement-magazin.de](http://www.changement-magazin.de) oder über die zugehörige App. Für Abonnenten inklusive.

## Corporate Culture

### 4 Die Bedeutung von „Change“ in einem agilen Kontext

*Prof. Dr. Armin Trost*

Die Methoden des klassischen Change Management haben ausgedient. In agilen Settings müssen Mitarbeiter nicht mehr „mitgenommen“ werden. Denn die Veränderungen werden von unten initiiert. Die Mitarbeiter selbst sind die Akteure des Change.

### 8 Der schwarze Raum. Wie Kulturwandel in unvorhersehbaren Zeiten gelingt

*Dominic Veken*

Mit Unsicherheit und einer unklaren Zukunft kann man nur umgehen, wenn man weiß, wohin die Reise gehen soll. Der Purpose ist der Leitstern, dem sich das Unternehmen in autonom arbeitenden Teams Schritt für Schritt annähert. Eine Lernkultur kann Mitarbeiter ermutigen, sich auf diesen Weg zu machen.

### 12 Boehringer Ingelheim: Kulturveränderung im Großkonzern

*Michael Eppelmann / Angelika Nobbmann*

Wenn top-down nicht funktioniert, müssen andere Mittel greifen. Boehringer Ingelheim konnte in einem konkreten Case mit informellen Netzwerken, gutem Storytelling und engagierten Botschaftern die Mitarbeiter auf Verantwortungsbewusstsein und Unternehmergeist einschwören.

## Leadership

### 15 Veränderungsprozesse fair gestalten

*Dr. Ulrich Wiek*

Fair geht vor. Nicht nur im Sport. Wenn Mitarbeiter sich unfair behandelt fühlen, kommt es zu Fluktuation, innerer Kündigung oder Sabotage. Über den „Return on Fairness“ im Change.

### 19 Emotional Leadership: Gefühle in Change-Prozessen gezielt einsetzen

*Stefan Sohst*

Veränderungen lösen immer Ängste aus. Damit sollte man rechnen und nicht versuchen, sie durch Sachargumente wegzureden. Eine Unternehmenskultur, die Gefühle Raum gibt und die Mitarbeiter befähigt, ihre Emotionen auch als Werkzeug zu nutzen, ist der beste Nährboden für Change.



**BEIRAT***Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz*

## Toolkit

---

### 24 Co-kreative Tools: die Mitarbeiter einbeziehen und vom Wandel begeistern

*Susanne Nickel*

Vom Sinn und Zweck des Wandels müssen alle Beteiligten überzeugt sein. Sonst ändert sich nichts. Tools wie Business-Theater, Lean Startup oder Golden Circle helfen dabei, auch die Herzen der Mitarbeiter zu erobern und dem Change neuen Schwung zu verleihen.

### 30 Souveränität statt Methodenwahn

*Sabine Dietrich*

Ein Hype folgt auf den nächsten und ein Change löst den anderen ab. Diese Wellenreiter-Kultur verbrennt Unsummen, statt Unternehmen voranzubringen. Welche wirksame Arzneien gegen den Irrsinn helfen.

### 36 Objectives and Key Results – ein Managementsystem macht Karriere

*Dr. Marco Olavarria*

In Zeiten agiler Führung haben jährliche Zielvereinbarungen ausgedient. Bei der Methode „Objectives and Key Results“ prüfen Mitarbeiter in kürzeren Zyklen selbst, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Unternehmensziele leisten können. Wie das funktioniert, erklärt Dr. Marco Olavarria im Interview.

### 40 Science for Work

*Prof. Dr. Carina Braun*

Wenn in Unternehmen eine Innovation die nächste jagt und viele davon scheitern, dann stellt sich bei den Mitarbeitern eine „Innovationserschöpfung“ ein. Sie behindert die erfolgreiche Umsetzung weiterer Innovationen. Über die Ergebnisse einer empirischen Studie.

## Insights

---

### 42 Aus Erfahrung

*Dr. Michael Bernhardt*

Der Personalchef des Industriedienstleisters Bilfinger hat zahlreiche Veränderungsprozesse hinter sich. Im Porträt teilt er seine Erfahrungen und hebt Kommunikation als wichtigstes Werkzeug im Change hervor.

### 44 Alois Heiler: Transformation eines Familienunternehmens

*Gebhard Borck / Stephan Heiler*

Eine Glasmanufaktur hat sich ins Abenteuer gestürzt und die Führung abgeschafft. Wenn alle mitdenken und sich verantwortlich fühlen, bleibt der Erfolg dennoch nicht aus. Das Ergebnis ist Selbststeuerung in Reinkultur.

### 47 Der Sprecherausschuss in Veränderungsprozessen

*Dr. Ulrich Goldschmidt*

Der Sprecherausschuss als betriebliches Organ der leitenden Angestellten sorgt dafür, dass die Betroffenen ihr Recht bekommen. Über die Rolle des Betriebsrats für Manager bei Veränderungen.

### 48 Wer denken will, muss fühlen: Change Management am Uniklinikum Schleswig-Holstein

*Dr. Martina Oldhafer MBA / Felix Nolte M.A.*

Wie lassen sich agile Prozesse in streng hierarchisch geprägten Organisationen etablieren? Erfahrungen aus dem Change Management eines Universitätsklinikums.

### 53 Ottomisu Communication: Was passiert, wenn ein ganzes Unternehmen ein Sabbatical nimmt

*Dr. Karin Thier/Helge Thomas*

So radikal kann Change sein: Eine Agentur macht zwei Monate dicht und erfindet sich neu. Heraus kommt nicht nur ein neuer Name, sondern auch eine Aufbruchstimmung, die sich im Alltagsgeschäft kaum entfachen lässt.

# Co-kreative Tools: die Mitarbeiter einbeziehen und vom Wandel begeistern

*Susanne Nickel*

Die Welt wandelt sich und Unternehmen verändern sich mit. Entweder aktiv mit den richtigen Tools und Techniken, die nicht nur für Erfolg sorgen, sondern auch die Mitarbeiter begeistern. Oder passiv: Die Unternehmen werden gewandelt, ob sie wollen oder nicht. Wirklichen Erfolg verspricht allerdings nur die erste Variante. Dafür ist eine Sache unerlässlich: Man muss die Mitarbeiter und Führungskräfte all jener Abteilungen erreichen, die sich langsam „ausgehangt“ fühlen. Das kann mit co-kreativen Tools gelingen!



**K**lassische Change-Strategien haben ein Problem: Sie sprechen statt dem Herzen nur den Verstand an und lassen damit einen entscheidenden Faktor außen vor. Einigen Menschen im Unternehmen ist theoretisch klar, was sich verändern muss. Aber: Reine Theorie bedingt noch keine Aktion. Wer auf der Gefühlsebene nicht überzeugt ist, wird in der Starre verharren. Das ist jedem bewusst, der in seinem Leben schon einmal einen Neujahrsvorsatz gebrochen hat. Meist passiert das beängstigend kurz nach der Silvesternacht – in vielen Fällen scheitert bereits der erste oder zweite Versuch. Das nächste Problem: Klassische Change-Ansätze sind isolierte Ereignisse, zumindest in der Planungsphase. Genau in dieser Phase könnten aber Begeisterung und Motivation entstehen, die abteilungsübergreifend etwas in Gang bringen. Stattdessen sitzen die Führungskräfte beisammen und ersinnen Strategiepapiere. Aber was ist mit den anderen Mitarbeitern, die von einer Veränderung ebenso betroffen sind? Die wertvollen Inputs liefern und auf Widerstände aufmerksam machen können?

Genau hier setzen co-kreative Tools an. Es sind starke Methoden, die die Teilnehmer nicht nur kognitiv, sondern ganzheitlich fordern und damit auch ihre Emotionen erreichen. So werden schneller Ergebnisse erzielt als mit herkömmlichen Workshops und die Menschen sind wesentlich stärker und von Anfang an in den Change-Prozess involviert. Alle Menschen übrigens: Führungskräfte ebenso wie Fachkräfte, Mitarbeiter und sogar Studenten und Praktikanten. Der Widerstand schmilzt, Begeisterung wird entfacht, der Change kann beginnen.

## **Business Theater und World Café: einen emotionalen Zugang schaffen**

**Die Praxis:** Die Zielvorgabe des Vorstands war klar. Zehn Prozent Wachstum sollte die fiktive Senso GmbH, ein Mittelstandsunternehmen mit Schwerpunkt Gebrauchsgüter- und Gebäudetechnikproduktion, im laufenden Geschäftsjahr verbuchen. Je näher die Deadline aber rückte, desto deutlicher wurde: Nicht in allen Bereichen wird dieses Ziel erreicht werden. „Ist ja ganz klar. 50 Prozent der Bevölkerung sind weiblich, damit auch 50 Prozent unserer potenziellen Kunden. Wir fokussieren uns aber immer noch überwiegend auf die Männer. Dasselbe Bild zeigt sich auch in unseren Entwicklerteams“, gibt Chief Human Resources Managerin Hanna Schmidt zu bedenken. „Es ist aber auch eine

überwiegend männliche Domäne, in der wir uns bewegen. Welche Frau kauft schon Akkuschauber?“, wirft Entwickler Markus Adams ein. „Viele. Und viele würden gerne, brauchen aber Produkte, die besser auf sie zugeschnitten sind. Klar ist doch: Wir müssen uns an neue und zukünftige Zielgruppen anpassen. Dafür brauchen wir innovative Produkte ebenso wie verschiedene Blickwinkel direkt in der Produktion.“

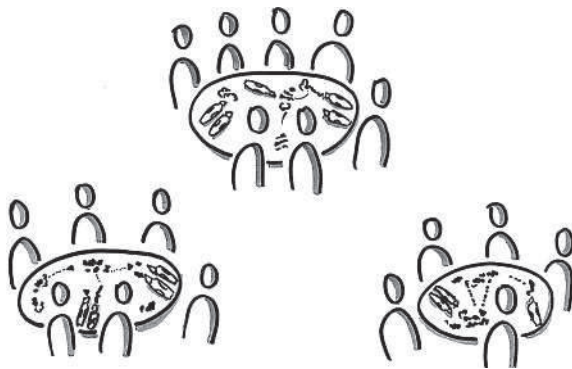
Das Thema Diversity wird in vielen Unternehmen immer noch vom Tisch gewischt oder verdrängt. Es ist aber dennoch bewusst oder unbewusst da. Eine Beschäftigung damit ist oft heikel. Deshalb müssen die Mitarbeiter selbst zunächst ihr Mindset ändern. Das lässt sich am besten mit partizipativen Methoden erreichen. Die Tools Business-Theater und World Café schaffen, vor allem wenn man sie gemeinsam einsetzt, einen emotionalen Bezug zum Thema und helfen, Hürden und Möglichkeiten auf dem Weg zu mehr Diversity und Wachstum besser zu verstehen.

**Die Tools:** Beim Business-Theater stellen professionelle Schauspieler Probleme des Unternehmensalltags dar. Gebrieft werden sie dafür vorher von Mitarbeitern oder auch potenziellen Kunden der Firma, das hängt von der Fragestellung ab. In diesem Beispiel wäre es sinnvoll, die Schauspieler vorab sowohl mit ausgewählten Mitarbeitern als auch mit Baumarktbesuchern direkt vor Ort reden zu lassen. Dann wird eine Fragestellung szenisch behandelt. Die Zuschauer sind die Mitarbeiter des Unternehmens, die es betrifft. Sie sitzen vor der Bühne, können aber wie im Improvisationstheater jederzeit einbezogen werden.

Das Business-Theater ist immer dann geeignet, wenn es um emotionale Themen geht. Hier können Gefühle von den Schauspielern stellvertretend und damit ohne Scham und Tabu dargestellt werden. So zeigen sich oft neue Handlungsalternativen und es werden Denkanstöße gegeben. Je nach Umfang der Szenen werden jeweils zwei bis vier männliche und weibliche Schauspieler benötigt. Eine Bühne kann hinzukommen, ist aber kein Muss (obwohl bei mehr als 80 Zuschauern empfehlenswert). Welche Requisiten gebraucht werden, hängt von der jeweiligen Problematik ab, die behandelt werden soll.

Das World Café wurde als Tool von den Unternehmensberatern Juanita Brown und David Isaacs entwickelt. Die lockere Kaffeehausatmosphäre wird erreicht, indem Tische zur Verfügung gestellt werden, an denen die Teilnehmer in Gruppen Platz

nehmen. Der Unterschied zu einem echten Café: Die Tischdecken fungieren als Flipcharts. Während der Diskussionszeit sprechen die Teilnehmer über das vorgegebene Thema. Ihre Notizen schreiben sie direkt auf die Papiertischdecke. Am Ende werden die gesammelten Ergebnisse dem Plenum präsentiert. Dieser Ansatz fördert sowohl die Selbstorganisation als auch die Selbststeuerung und -entwicklung. Viele Beteiligte kommen zu Wort und können sich aktiv einbringen. Für das World Café werden entsprechend mehrere Tische benötigt, an denen vier bis acht Teilnehmer Platz finden. Ein Moderator stellt die Diskussionsfragen und leitet die Sitzung. Zusätzlich zu den Papiertischdecken sollten ausreichend Stifte in verschiedenen Farben zur Verfügung stehen (s. Abbildung 1).



**Abbildung 1: Set-up für das World Café (Quelle: Nickel/Berndt, Let's change mit innovativen Tools, 2018)**

**Der Transfer:** Im Falle der Senso GmbH nehmen 40 Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen als Zuschauer am Business-Theater teil. Auf der Bühne zu sehen sind zwei Schauspieler: ein männlicher Darsteller (er spielt die Waschmaschine) und eine weibliche Schauspielerin, die Sabine Groll darstellt, eine junge Karrierefrau mit langen Arbeitszeiten und einer stilvoll eingerichteten Wohnung. Die neue Waschmaschine steht in ihrem Bad. Sie ruckelt und dreht sich, kommt aber nicht richtig in die Gänge. Frau Groll blättert hektisch durch die eng bedruckte Bedienungsanleitung. Schließlich wirft sie das Ding frustriert zur Seite und ruft: „Wenn ich eine Doktorarbeit hätte lesen wollen, wäre ich in die Bibliothek gegangen. Außerdem ist dieses nichtssagende Weiß total hässlich. Warum kann die Waschmaschine nicht rot sein, wie mein schicker neuer Kühlschrank?“

Die nächste Szene widmet sich einem typischen Bewerbungsgespräch bei Senso. Auch hier sorgt die schauspielerische Darstellung für einige Aha-Effekte. Hautnah erlebt, lösen diese Bilder mehr Handlungswillen aus als die theoretischen Überlegungen, die vorher angestellt wurden. Im anschließenden World Café können, mit den noch präsenten Eindrücken, Lösungen synergetisch und ungezwungen strukturiert entwickelt und vorgestellt werden.

### **Lean Startup: die Hypothesen ständig überprüfen**

**Die Praxis:** Der Status quo sieht bei der Gründung ganzer Unternehmen, aber auch bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen häufig so aus: Es wird geplant, dass sich die Balken biegen ... und das war es dann. Bei den Dusenberger Verkehrsbetrieben soll es zukünftig anders laufen. Innovationsmanager Jan Muster hat zusammen mit einer Fokusgruppe bereits einige Ideen zur Verbesserung der Kundenfreundlichkeit gesammelt. Diese sollen jetzt auch schnell und unbürokratisch umgesetzt werden.

**Das Tool:** Das Konzept Lean Startup stammt von Eric Ries und zielt darauf ab, so schnell wie möglich Unsicherheiten im Entwicklungsprozess abzubauen und zu fundierten Entscheidungen über die Umsetzbarkeit der Strategien und Produkte zu gelangen. Der Aufwand und die Kosten für Fehlentscheidungen, die trotz eindeutiger Warnzeichen häufig weiterverfolgt werden, können so minimiert oder bestenfalls eliminiert werden. Bei Lean Startup wird auf einen Businessplan verzichtet. Stattdessen werden möglichen Partnern und Sponsoren schon nach kurzer Zeit Prototypen vorgestellt, die dann schrittweise weiterentwickelt werden. Das lässt sich auch auf die Produktentwicklung selbst übertragen.

Die Methode Lean Startup betrachtet jedes Geschäftsmodell und jede Neuerung zunächst als unbewiesene Hypothese. Erst wenn diese validiert (oder widerlegt) wurde, geht es in die nächste Phase. Ein wichtiges Hilfsmittel dafür ist das Minimum Viable Product: die kleinstmögliche Produktausprägung, die am Markt angeboten werden kann. Ein Minimum Viable Product ist nicht perfekt, nicht glamourös und dem Produzenten in den meisten Fällen sogar peinlich. Gut so! Es soll „quick and dirty“ entwickelt werden können und nur dazu dienen,

eine frühe Resonanz vom Kunden zu bekommen und verschiedene Hypothesen zu überprüfen. Das zweite Hilfsmittel für die Durchführung von Lean Startup ist der Value Proposition Canvas, mit dem das Nutzwertversprechen für eine Idee herausgearbeitet wird.

Dabei steht der Kundennutzen klar im Vordergrund. Die Zielgruppe wird systematisch betrachtet, um ihr genau zugeschnittene Lösungen bieten zu können (s. Abbildung 2). Dann geht es mit dem Lean Canvas weiter, in das die Vorarbeiten mit dem Value Proposition Canvas einfließen und damit schon einige Hürden verringern (s. Abbildung 3).

Ein kompakter Lean-Startup-Workshop dauert zwei Tage. Zuerst lernen die Teilnehmer das Mindset und die Arbeitsweise kennen. Anschließend werden mithilfe eines Praxisprojekts erste Erfahrungen mit der Umsetzung gemacht. Ein Coach begleitet das Team und hilft bei typischen Herausforderungen und Fragen.

Lean Startup eignet sich hervorragend für die klassischen U-Boot-Projekte, hinter denen sich viel Engagement, aber wenig Budget verbirgt. Will die Geschäftsleitung Geld nur für klar strukturierte Projekte locker machen oder liegen lange geplante Vorhaben auf Eis? Hier kommt Lean Startup zum Einsatz und bringt wieder Schwung in die Sache.

**Der Transfer:** Mit den Methoden des Lean Startup konfrontiert, fällt Jan Muster auf, dass seine Ideen nicht so revolutionär sind, wie angenommen. Bei der Ideensammlung hat er sich auf Informationen aus dem Marketing und von seinen Mitarbeitern verlassen. Die Kunden waren aber nicht befragt worden. Muster muss seine Ideen nun nicht direkt über Bord werfen, er kann mithilfe von Lean Startup aber den Fokus ändern. Das Value Proposition Canvas hilft dabei festzustellen, welchen Nutzen die Ideen für den Kunden der Dusenberger Verkehrsbetrieben konkret haben. Könnte etwa die Möglichkeit, den Verkehrsbetrieben einfaches Feedback über die Sauberkeit und Pünktlichkeit der Bahnen zu geben, den „Schmerz“ der Kunden verringern? Die Ergebnisse werden auf dem Canvas festgehalten und visualisiert. Anschließend werden Prototypen (Minimum Viable Products) entwickelt und getestet. Läuft die Sache? Dann weiter! Läuft sie nicht? Woran liegt das und wie kann es umgangen werden? Bei Lean Startup geht es vor allem um neugierige Fragen und Offenheit gegenüber den Antworten.

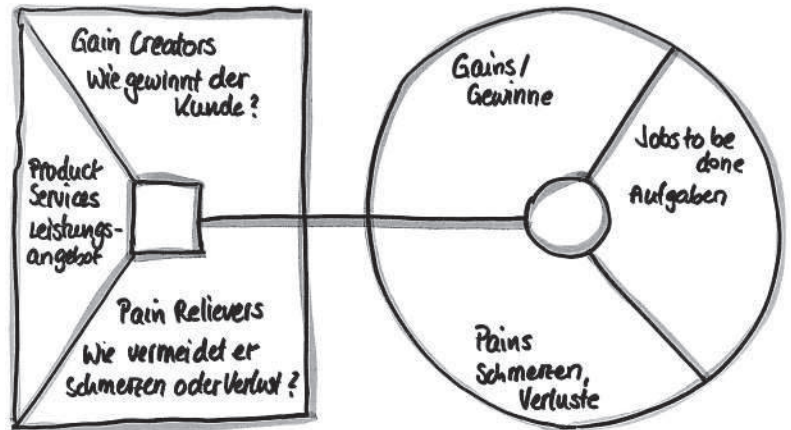


Abbildung 2: Value Proposition Canvas (Quelle: Alexander Osterwalder, www.strategyzer.com)

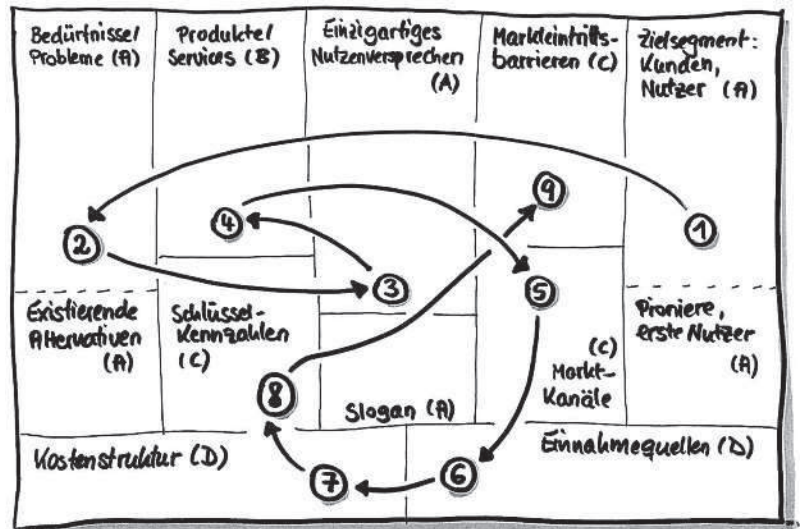


Abbildung 3: Beispiel für ein Lean Canvas (Quelle: Ash Maurya, Running Lean, 2012)

### Golden Circle: die Frage nach dem Warum

**Die Praxis:** Veränderung ist unausweichlich. Gerade in großen Unternehmen und Konzernen ist aber irgendwann der Punkt erreicht, an dem Veränderung um ihrer selbst willen geschieht. Ebenfalls häufig anzutreffen sind Situationen, in denen Mitarbeiter





**Abbildung 4: Der Golden Circle**  
(Quelle: Simon Sinek, TED Talk, 2013)

vor vollendete Tatsachen gestellt werden: „Wir müssen unsere Recruiting-Strategie verändern.“ Bei beiden Szenarien bleibt jedoch eine essenzielle Frage unbeantwortet: die nach dem Warum, nach dem Purpose. Nur dort, wo Veränderungsvorhaben mit Sinn gefüllt sind, werden alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

**Das Tool:** Simon Sinek hat dafür eine ebenso einfache wie geniale Methode entwickelt: den Golden Circle. Ein Golden-Circle-Workshop, am besten mit einer bunt gemischten Mitarbeitergruppe, sollte möglichst jedem Veränderungsvorhaben vorangestellt werden. Es geht um drei Fragen, die simpel klingen, aber schnell einen tiefen Denkprozess anstoßen: Was? Wie? Warum? Diese Fragen finden sich in drei konzentrischen Kreisen wieder: Das Warum bildet den Kern (s. Abbildung 4).

**Was?** Jedes Unternehmen und jeder Mitarbeiter hat in der Regel eine recht genaue Vorstellung davon, was er oder sie macht, kennt die Dienstleistungen, die angeboten, und die Produkte, die hergestellt oder verkauft werden.

**Wie?** Beim Übergang zum zweiten Kreis gehen schon einige verloren. Das Wie zielt vor allem darauf ab, was diese Organisation von vergleichbaren unterscheidet. Hier soll die Unique Selling Proposition herausgearbeitet werden.

**Warum?** Der dritte Kreis bildet schließlich die Königsklasse. Nur wenige Mitarbeiter wissen, warum sie etwas tun, und dementsprechend unklar ist,

warum sich etwas verändern muss. Die Antwort erschöpft sich nicht im Geldverdienen. Es geht um den Sinn und Zweck einer Tätigkeit und Aktion. Wer seine Mitarbeiter in die Veränderung mitnehmen will, sollte vor allem diese Frage beantworten. Sinek empfiehlt, von innen nach außen durch den Circle zu gehen – also mit dem Warum zu beginnen und mit dem Was zu enden.

**Der Transfer:** Ein Change-Workshop hat in der Regel ein klares Ziel. Eine Vorstellung von dem Was, manchmal auch von dem Wie existiert zwar oft, zu Beginn ist aber wichtig, alle mit dem Warum ins Boot zu holen. Denn ein unzureichend geklärtes Warum fördert Widerstand. Ein klares Warum setzt hingegen ungeahnte Energien frei. Der vorgeschaltete Golden-Circle-Workshop kann also folgende Fragen beantworten:

- Welchen Nutzen oder Zweck versprechen Sie sich von dem Workshop?
- Welche emotionale Botschaft lässt sich daraus ableiten?

Ganz im Sinne von Antoine de Saint-Exupéry: „Wenn du ein Schiff bauen willst, trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen [...], lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

c!

#### Susanne Nickel

ist Expertin für Change 4.0 und innovatives Leadership. Als Change-Expertin arbeitet sie unter anderem mit co-kreativen Methoden. Darüber hinaus ist sie Rechtsanwältin, Wirtschaftsmediatorin, Business-Coach und Management-Beraterin. Als Rednerin gewann sie 2016 bei der German Speakers Association University den Preis für die beste Keynote. Ihr aktuelles Buch „Let's change mit innovativen Tools“ verfasste sie gemeinsam mit Christian Berndt, es erschien 2018 bei Haufe.

