



Svea von Hehn  
Nils I. Cornelissen  
Claudia Braun

# Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte  
Psychologie im Change-Management

EXTRAS ONLINE

 Springer

# Kulturwandel in Organisationen

Svea von Hehn  
Nils I. Cornelissen  
Claudia Braun

# Kulturwandel in Organisationen

Ein Baukasten für angewandte Psychologie im  
Change-Management

Mit 62 Abbildungen

**Dr. Svea von Hehn**  
Return on Meaning  
Berlin  
Deutschland

**Claudia Braun**  
Return on Meaning  
Berlin  
Deutschland

**Nils I. Cornelissen**  
Return on Meaning  
Berlin  
Deutschland

Ergänzendes Material finden Sie unter ► <http://www.kulturwandel-in-organisationen.de>

ISBN 978-3-662-48170-7  
DOI 10.1007/978-3-662-48171-4

ISBN 978-3-662-48171-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Fotonachweis Umschlag: © Vecdog/iStock  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

Wir widmen dieses Buch:

Arist von Hehn (SvH)

Imke Wangerin (NC)

Steff Braun (CB)

## Geleitwort

---

Warum überhaupt Veränderungsprozess? Und wie funktioniert Veränderungsprozess? Dies sind zwei entscheidende Fragen für jede Organisation. Aus Sicht eines Unternehmens ist die erste Frage leichter zu beantworten: Ständige Veränderung ist längst ein Normalzustand sowohl für die äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation als auch für deren Innenleben. Es gibt kein Entkommen. Auch die Firmen, die ihre Stärke aus »Beständigkeit« schöpfen, betreiben beim näheren Ansehen ausnahmslos ein ständiges und oft konstanteres Veränderungsmanagement. In der Ruhe liegt in Wahrheit erst dann die Kraft wenn die vermeintliche Ruhe aus einer Kette fast kontinuierlichen, meist kleinen, somit unspektakulären Veränderungen besteht.

Leider schaffen es nur sehr wenige Unternehmen, einen solchen Zustand nicht nur zu erreichen sondern diesen für eine längere Zeit auch zu erhalten.

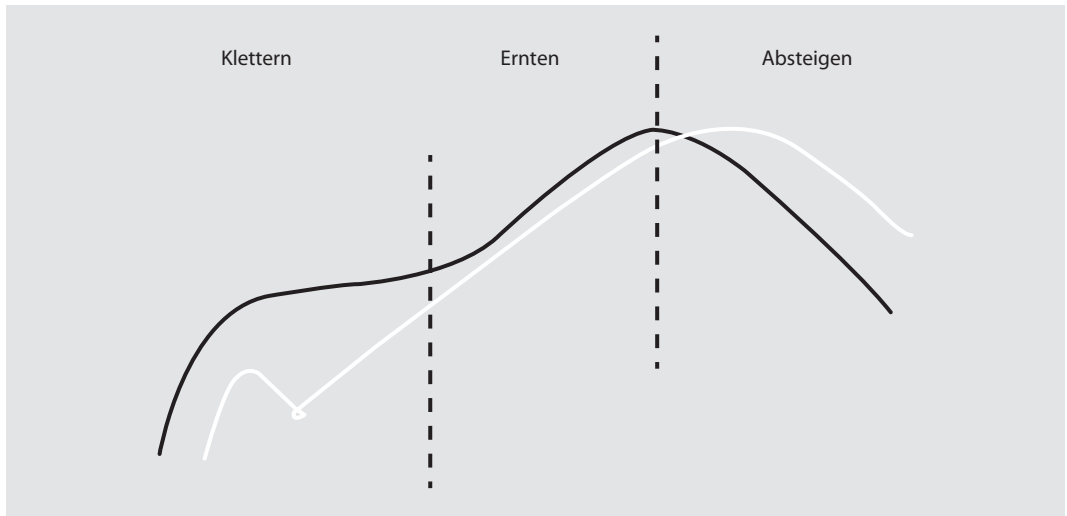
Damit sind wir bereits bei der zweiten Frage über das »wie«.

Ich verwende in diesem Zusammenhang gern ein Bild und eine Theorie. Das bescheidene Bild wurde selbst gezeichnet. Die Theorie entstammt der Neurowissenschaft. »Brain dislikes uncertainty«, unser Gehirn mag Unsicherheit nicht, schrieb David Rock schon 2009:

» The past has lots of certainty; the future, little. ... finding answers amid uncertainty can feel like diving into a deep and unknown ocean.

Nun zu diesem selbst so dahingemalten Bild. Als ich es tat, hatte ich die Neurowissenschaft freilich nicht im Sinn. In den verschiedenen Rollen als Personalverantwortlicher zwischen Ost und West seit 1998 durfte ich über Branchen- und Firmengrenzen hinweg beobachten, wie Organisationen und ihre Beschäftigten mit der sog. »neuen Realität« – den ständigen Veränderungen – umzugehen versuchten. Und wie sehr sich der Verlauf der Dinge trotz großer Vielfalt an der Projektionsoberfläche doch ähnelte, Ost wie West.

Ich suchte also ein Bild, das diese Beobachtung schlicht einfängt.



- Die schwarze Kurve summiert »Managementqualität« – Strategie, Umsetzung und Ergebnis.
- Die weiße Kurve nenne ich »People Index« – Stimmung, Motivation und Einsatzbereitschaft.

Das ganze Bild ist freilich ein beliebiger Ausschnitt aus den Zyklen eines beliebigen Unternehmens. Zu erkennen ist ein Grundmuster in drei Stufen, die durch die bunten Projektanamen in vielen Sprachen zum Change Management (»Fit for Future«, was für ein toller Name) schimmern:

Beim »Klettern« steigt »schwarz« schneller als »weiß«. Nicht selten fragt sich eine irritierte Geschäftsführung, warum die Menschen denn nicht mitziehen (wollen), obwohl die Ergebnisse doch geradezu explodieren? Die Neurowissenschaftler würden wohl darauf antworten, dass das menschliche Gehirn nun mal tendenziell »rückwärtsgewandt« sei.

Wer jedoch Kurs hält und gleichzeitig noch mehr in Kommunikation – ich finde »Verständigung«, obwohl weniger gebräuchlich in der Managementliteratur, wäre das bessere Wort – mit den Menschen investiert und wer dabei Veränderungen nicht schönfärbt und -redet, der bzw. die hat die klar bessere Chance, mit der Organisation die Phase des Erntens zu erreichen.

Dort verlaufen »schwarz« und »weiß« nahezu synchron zueinander. Der ersehnte Erfolg ist nicht nur in Zahlen (längst) da, sondern auch endlich bei den Menschen angekommen, mit Stolz und Selbstbewusstsein. Auf einmal ist »Teamgeist« nicht nur der Name eines Fußballs. Viele Organisationen schaffen es, solche Erntezeit auf mehr als eine oder zwei Saisons auszuweiten. Wer so etwas über eine ganze Dekade schafft, ist jedoch eine Rarität. Denn Ap-

petit für Veränderungen geht mit der Erfolgsserie ständig ein wenig zurück. »In der Ruhe liegt die Kraft« wird immer mehr zu wörtlich genommen ...

Ganz wenige Firmen schaffen es, sich diesem »Naturgesetz« für außergewöhnlich lange Zeit zu widersetzen. Das sind Unternehmen, die ein festes, weil tief verwurzeltes Wertesystem haben. Das sind Unternehmen, die Führung nicht primär als KPI-Steuerung verstehen, sondern als aktive Beziehungsgestaltung, von Person zu Person. Das sind Unternehmen, die Personalarbeit im Kern nicht als Prozesse und Standardisierung verstehen (obwohl sie auch notwendig sind), sondern als Aufgabe, Führungskräfte zu befähigen, individuelle Zugänge zu Menschen zu erschließen, damit diese sich selbst verändern.

Da die meisten Firmen diesen Zustand jedoch nicht erreichen, erfreuen sich die besonders spektakulären Formen der Veränderungsprozesse seit Jahrzehnten der Hochkonjunktur. Sie sind schlagzeilenträchtig. Sie tun der Organisation selten gut. Sie lassen sich nur schwerlich verhindern.

Denn irgendwann beginnt vielerorts, wo reale oder auch aufgepustete Erfolge noch gefeiert werden, schleichend die Abstiegsphase. Jetzt fällt »schwarz« schneller ab als »weiß« schneller ab als »weiß« (deswegen?) – kaum einer merkt es. »The past has lots of certainty ... The brain has few circuits for the future«, um nochmals David Rock zu zitieren. Schlimmer noch, in einem Umfeld der Überzuversicht trauen sich noch weniger zu sagen, »wir stagnieren« oder »wir machen schon zu lange ‚more of the same‘«.

Wenn der rasante Fall einsetzt, ist es oft zu spät.

Nicht selten bedarf es am Ende einer neuen Führung, die mit dem erneuten Klettern neu anzufangen versucht. Den zurückkehrenden Erfolg kostet sie aus, zuerst meist vorsichtig. Irgendwann fällt »schwarz« dann doch wieder schneller ab als »weiß«.

Das vorliegende Buch geht auf die psychologischen und neurowissenschaftlichen Hintergründe zum vermeintlichen »Widerstand gegenüber Veränderungen« ein. Es ist auf dem Weg des Kulturwandels ein exzellenter Begleiter, um die aufgezeigten Herausforderungen zu bewältigen. Den Autoren ist es gelungen, einen pragmatischen Ansatz mit fundiertem theoretischem Hintergrund zu kombinieren, ohne dabei zu stark zu simplifizieren oder zu akademisch zu sein. Die dargestellten erprobten Werkzeuge entsprechen den tatsächlichen Herausforderungen im Unternehmensalltag. Gerade die praktischen Beispiele zeigen eine fundierte Erfahrung der Autoren und untermalen die dargestellten Methoden: ein sehr gelungenes Werk von Praktikern für Praktiker.

**Zhengrong Liu**

Hamburg, Mai 2015



# Geleitwort

---

Ob Digitalisierung, der zunehmende Wettbewerb um die Leistungsträger von morgen, Leistungs- und Budgetdruck sowie eine zunehmend volatile Welt: Die Herausforderung, etablierte Strukturen und Denkmuster zu ändern, begegnet einem im privatwirtschaftlichen Kontext wie auch im öffentlichen Sektor. In beiden Sektoren gilt es gleichermaßen nicht nur die Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern insbesondere Menschen mitzunehmen und Kulturwandel erfolgreich zu gestalten. Kultur prägt Einstellungen und Handlungen und ist damit für den Erfolg jeder Organisation entscheidend.

Gerade in Deutschland werden Privatwirtschaft und öffentlicher Sektor häufig als völlig getrennte Welten gesehen. Nicht nur die Karrieremobilität zwischen den Sektoren ist gering, sondern auch der Kontakt im alltäglichen Geschäftsleben. Entsprechend gering ist das Verständnis für die jeweils andere Seite.

Natürlich sind die Rahmenbedingungen von Veränderungsprozessen in den beiden Sektoren nicht identisch und stellt gerade Führungskräfte im öffentlichen Sektor vor besondere Herausforderungen. Die innere Logik, d. h. die Art und Weise, wie Menschen in Veränderungen mitgenommen werden müssen, ist in beiden Welten aber sehr wohl vergleichbar und zeigt viele Gemeinsamkeiten.

Startpunkt erfolgreicher und dauerhafter Veränderungen in Organisationen ist ein Verständnis der Motivation und Einstellung der betroffenen Akteure, insbesondere die der Mitarbeiter und Führungskräfte. Es geht aber auch darum, einen Wandel zu gestalten, der von den Stakeholdern akzeptiert und mitgestaltet wird. Gleichzeitig darf der Erfolg der Veränderung nicht durch die Vielzahl der unterschiedlichen Interessen gefährdet werden. Es braucht somit einen strukturierten Ansatz und planvolles Handeln zum Wandel der Organisationskultur. Hierfür eignen sich in beiden Sektoren ähnliche Werkzeuge.

Das vorliegende Buch knüpft in erfreulicher Weise an den großen Boom von Organisationskultur in der Managementforschung in den 90er-Jahren an und schafft den Spagat zwischen Wissenschaft und Praxis: Die dargestellten fünf Designprinzipien und das AkKo-Modell beispielsweise basieren auf vielfältigen organisationswissenschaftlichen Erkenntnissen. Zugleich werden die vier Phasen des Kulturwandels mit einfachen und anwendungserprobten Werkzeugen sehr praktisch und einprägsam dargestellt. Das Buch fördert den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, indem es wissenschaftliche Erkenntnisse Praktikern leicht verständlich zugänglich macht. Ich bin überzeugt davon, dass es einen wichtigen und aktuell sehr relevanten Beitrag zum Kulturwandel sowohl in privatwirtschaftlichen Unternehmen als auch in Organisationen des öffentlichen Sektors schafft und für die Anwender hoffentlich von großem Nutzen ist.

Seit Jahren liegt mir die Professionalisierung von Führung und Management in öffentlichen Institutionen und damit insbesondere auch Fragen erfolgreicher Veränderungsprozesse am Herzen. Ich habe durch meine Forschungsarbeit, in zahlreichen Projekten aber gerade auch

bei Führungskräfte trainings immer wieder gesehen, wie wichtig, aber auch wie herausfordernd Veränderung sein kann. Ich hoffe und glaube, dass dieses Buch einen wertvollen Beitrag dazu leisten wird, Veränderungsprojekte in privaten wie auch öffentlichen Organisationen professioneller und auch erfolgreicher umzusetzen.

**Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid**

Professor of Public and Financial Management an der Hertie School of Governance in Berlin  
Berlin, Juni 2015

# Vorwort

---

## ■ Wie Sie dieses Buch bestmöglich nutzen können

Wenn Sie dieses Buch in Händen halten, haben Sie Unternehmenskultur wahrscheinlich als wichtiges oder zumindest interessantes Thema für sich bzw. Ihre Organisation erkannt. Die folgenden Seiten sollen Ihnen einen Baukasten konkreter, pragmatisch anwendbarer Werkzeuge für einen Kulturwandel liefern. Kulturwandel bezeichnet hier eine nachhaltige Veränderung von Verhalten und Einstellungen der Menschen innerhalb einer Organisation. Wir sprechen von Kulturwandel in Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird. Die Change-Prozesse werden durch das Verfolgen neuer Geschäftsziele ausgelöst. Kapitel 1 und Kapitel 2 stellen die Grundlagen dar. Kapitel 3 bis Kapitel 6 erläutern, mit welchen Aktivitäten und Werkzeugen Kulturwandel praktisch begleitet werden kann. Kapitel 7 beschäftigt sich mit den Anforderungen an die Akteure, die den Wandel treiben oder begleiten und Kapitel 8 gibt einen Ausblick. Die Handhabung des Buches ist möglichst einfach gestaltet: Der Fließtext ist auf die wichtigsten Fakten reduziert. Jedes Kapitel endet mit einer kurzen **Zusammenfassung**. Bei der Darstellung der Aktivitäten in den Kapiteln 3 bis 6 werden in jedem Abschnitt die **Erfolgsfaktoren** der Werkzeuge zusammengefasst. **Hintergrundboxen** enthalten einen Abriss zur Theorie und zu wissenschaftlichen Ergebnissen. **Reflexionsboxen** laden zum kurzen Nachdenken ein, um das Gelesene auf den persönlichen Kontext anzuwenden. **Übungsboxen** bieten konkrete Trainingsleitfäden mit Agenden und Trainingsmaterialien für Workshops mit Gruppen. Die Boxen sind nicht erforderlich, um die Werkzeuge oder den Gesamtzusammenhang des Buches zu verstehen – die Inhalte sollen Sie hier und da überraschen und Details vertiefen. **Kurze Dialoge** stimmen am Anfang jedes Kapitels auf die kommende Thematik ein; sie sind ebenfalls nicht notwendig für das Verständnis des Haupttextes. Die Dialoge sind an reale Gespräche angelehnt, in dieser Form jedoch frei erfunden und bewusst karikierend. An Stelle der Doppelbezeichnung für die männliche und weibliche Form wird aus Gründen der Vereinfachung im vorliegenden Text die männliche Form verwendet. Unabhängig davon sind Personen beiderlei Geschlechts gemeint. **Weitere Materialien** – beispielsweise Formblätter direkt zum Ausfüllen, Trainingsmaterialien oder Links zu Videos und weiteren Quellen – finden Sie im Internet unter: ► <http://www.kulturwandel-in-organisationen.de>.

Zwei grundlegende Modelle und fünf Designprinzipien prägen dieses Buch:

- Das **4-Phasenmodell des Kulturwandels**: die vier Phasen Ausrichten, Planen, Umsetzen und Verstetigen, die jeweils verschiedene Aktivitäten beinhalten, ermöglichen ein systematisches Vorgehen bei der Planung und Durchführung von Kulturwandel.
- Das **AkKo-Modell** (kurz für **Akteur** und **Kontext**): Das Verhalten von Menschen verändert sich nur, wenn alle vier Determinanten von Verhalten »Können«, »Wollen« – zu Akteur gehörend – sowie »Sollen« und »Dürfen« – zu Kontext gehörend – berücksichtigt werden. Das AkKo-Modell eignet sich in allen Phasen des Kulturwandels, um den umfassenden Blick auf diese vier Determinanten von Verhaltensänderung sicherzustellen.
- Die **fünf Designprinzipien**: Was-und-Wie-Prinzip, Ikea-Prinzip, Sinn-Prinzip, Pinguin-Prinzip und Mobile-Prinzip beschreiben, auf welche Art systematischer Kulturwandel als gesamter Prozess, die einzelnen Aktivitäten in den vier Phasen, sowie einzelne Interventionen gestaltet werden sollen, damit nicht nur Individuen Verhalten modifizieren, sondern damit sich eine ganze Organisation verändert. Alle Prinzipien basieren auf

aktuellen Forschungsergebnissen aus der Verhaltensökonomie, der Psychologie und den Neurowissenschaften und sind aus unserer Erfahrung für den nachhaltigen Erfolg von Kulturwandel relevant.

■ **Was Sie aus diesem Buch mitnehmen können**

Dieses Buch bietet Praktikern – Führungskräften, Personalern oder Beratern – einen Baukasten, der konkret beschreibt, wie ein systematischer Kulturwandel gestaltet werden kann, sodass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation davon profitieren. Unsere Erfahrung aus langjähriger Klientenarbeit sowohl mit großen Organisationen als auch mit mittelständischen Unternehmen fließt ebenso wie aktuelles Hintergrundwissen in die praktischen Beispiele ein. Das Buch bietet eine Mischung aus Überblick und Tiefe sowie Theorie und Praxis. Da erfolgreiches Veränderungsmanagement einen Kulturwandel impliziert, der die psychologische Seite der Organisationsführung berücksichtigt, ist unser Anliegen, auch Nicht-Psychologen die notwendigen Methoden und Werkzeuge näherzubringen.

# Danke

---

Ein großer Dank geht an unsere Klienten aus den verschiedenen Industrien, dem öffentlichen und dem gemeinnützigen Sektor, mit denen wir in den letzten 15 Jahren Kulturwandelprojekte überall auf der Welt begleiten konnten und an die inspirierenden Menschen, denen wir dabei begegnen durften.

Besonders danken möchten wir unserem RETURN ON MEANING-Team und zwar Julius Goldmann, Dominik Schmid und Stephanie Schweyer für ihr unermüdliches Engagement und ihre innovativen Ideen bei der Erstellung dieses Buches sowie Petra Reinhard und Christina von der Howen für ihre Unterstützung.

Einen besonderen Dank möchten wir Joachim Coch und dem Springer-Verlag für beispielhafte verlegerische Betreuung aussprechen. Wir danken Daniela Böhle für ihre sehr hilfreiche und professionelle Lektoratsarbeit.

Herzlich danken möchten wir Oliver M. Triebel, Dr. Tillmann Knoll, Prof. Renate Osterchrist sowie Tobias Leipprand, Dr. Katharina Petrasch, Burkhard Schaffitzel, Katja Dümpe, Sabine Kipper, Gesa Gräfer, Angelika von der Assen, Katharina Redlich und Felix Rübcke für die hilfreichen Anregungen aus der Praxis sowie die fachlichen Kommentare. Freundschaftlich verbunden danken wir Dr. Wolfhart Pentz und Sebastian Purps-Pardigol für den wertvollen Austausch.

Für die Inspiration auf unserem Weg möchten wir uns auch bedanken bei Dr. Matthias Birk, Dr. Andreas Hoyndorf, Dr. Katharina Herrmann, Hendrik Backerra, Dr. Gerhard Huhn und Dr. Gregor Handler.

Kollegialem Dank für konstruktiven Austausch sind wir Dr. Claus Clasvogt, Julie Hollingworth, Kai Barz, Dr. Frederike Masemann, Prof. Dr. Birk, Christiane Bergsieker sowie Stefanie Thies verpflichtet.

Unser spezieller Dank gilt Dr. Arist von Hehn für seinen kritischen Blick und seine bereichernde Unterstützung sowie Imke Wangerin für ihre positive Energie.

Herzlich danken wir unseren Freunden für ihre Begleitung und ihr Verständnis für die Priorität, die das Buch für uns immer wieder hatte.

Unser besonderer Dank geht an unsere wunderbaren Familien – dafür, dass sie unsere Tätigkeit sinnvoll finden und unsere größten Lehrer in Bezug auf Veränderungen waren und sind.

Danke!

**Dr. Svea von Hehn, Nils Cornelissen, Claudia Braun**  
Berlin, Mai 2015

## Zu den Autoren

---

**Dr. Svea von Hehn (geb. Steinweg)** arbeitet seit 1999 als Managementberaterin mit den Schwerpunkten Transformation, persönliche Entwicklung (u. a. Achtsamkeitstechniken) und strategische Personalarbeit (z. B. Talent- und Performance-Management). Zu ihren Klienten in den letzten Jahren zählen u. a. mehrere internationale Konsumgüter- und Chemieunternehmen, Regierungen und regierungsnahe Organisationen sowie Finanzinstitute. Für 3,5 Jahre arbeitete Frau Dr. von Hehn für McKinsey & Company, zuletzt als Projektleiterin. Sie war zuvor u. a. stellvertretende Leiterin des Hamburger Büros der internationalen Unternehmensberatung SHL.

Dr. Svea von Hehn ist diplomierte Psychologin und hat während ihrer Berufstätigkeit bei Prof. H. Wottawa promoviert, gefördert durch ein Stipendium aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie ist zudem zertifizierter systemischer Coach (am Institut für systemische Beratung in Wiesloch sowie am Systemischen Institut in Wien). Sie absolviert eine Ausbildung zum Achtsamkeitscoach in Kalifornien (am SIY-Leadership-Institute). Dr. Svea von Hehn hat Lehraufträge an deutschen Hochschulen und ist Autorin von Fachbüchern und Artikeln.

Sie engagiert sich ehrenamtlich für soziale Projekte (z. B. Domicilium Weyarn) und wurde mit ihrem Team von Bundeskanzlerin Dr. Merkel für ihr soziales Engagement ausgezeichnet. Seit Anfang 2013 ist sie gemeinsam mit Nils Cornelissen Geschäftsführerin der RETURN ON MEANING GmbH und für Klienten in ganz Europa und USA tätig.

**Nils I. Cornelissen** arbeitet seit 2003 als Managementberater mit den Schwerpunkten Transformationen und Kulturwandel, strategische Personalarbeit (z. B. Talent- und Performance-Management) sowie Führung. Zu seinen Klienten zählen u. a. internationale Medienunternehmen, Industriekonzerne, Finanzdienstleister sowie Konsumgüterorganisationen. Für knapp 10 Jahre arbeitete Herr Cornelissen für McKinsey & Company, zuletzt als Senior Expert und aktives Mitglied des Leadership Teams von McKinsey's Global Organization Practice.

Nils Cornelissen absolvierte ein Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste Berlin sowie Psychologie und Soziologie an der Universität Edinburgh. Er ist zertifizierter Coach und Facilitator (u. a. MBTI Step II, NLP-Trainer, Integrativer Coach, SySt-Aufstellungen, Hypnosystemik, Zukunftswerkstätten). Nils Cornelissen publizierte zu den Themen Talent Management und Führung (Harvard Business Manager, Personalwirtschaft, StarkImLeben) und ist Dozent an der Lumis-Akademie für Business-Coaching.

Nils Cornelissen lebt in Berlin und engagiert sich ehrenamtlich für Projekte für Sozialunternehmer (z. B. Akademie für Visionautik). Seit Anfang 2013 ist er zusammen mit Dr. Svea von Hehn Geschäftsführer der RETURN ON MEANING GmbH und für Klienten in ganz Europa, Südafrika und den USA tätig.

**Claudia Braun** arbeitete von 2007 an als Managementberaterin mit Fokus auf Führungskräfteentwicklung, Kulturveränderung und strategischen Personalthemen für McKinsey & Company, zuletzt als Junior Projektleiterin. Zu ihren Klienten in dieser Zeit zählen verschiedene internationale Unternehmen der Telekommunikations-, Hochtechnologie-, Tourismus- und Bankenbranche sowie Organisationen des sozialen Sektors.

Claudia Braun ist Diplombetriebswirtin internationale BWL (European School of Business) und hat einen Bachelor of Science in Business (Northeastern University Boston); sie absolvierte den Master of Public Administration mit Auszeichnung an der London School of Economics sowie den Master of Public Policy an der Hertie School of Governance (Masterarbeit zu Unterschieden in Motivation zwischen Mitarbeitern im öffentlichen und privaten Sektor). Sie war Stipendiatin der Studienstiftung des Deutschen Volkes. Claudia Braun ist ausgebildeter Coach und ausgebildete Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) Leiterin ([mindfulinberlin.de](http://mindfulinberlin.de)).

Claudia Braun lebt in Berlin und ist seit Anfang 2013 als Projekt-Managerin für Klienten in ganz Europa bei RETURN ON MEANING tätig.

Kontaktieren Sie die Autoren unter: [info@returnonmeaning.com](mailto:info@returnonmeaning.com).