

Digitale Transformation

Mit Dr. Jörn Apel, Prof. Dr. Christian Johner

Transkript

00:00:05 Sprecher 1

Medical Device Insights.

00:00:08 Sprecher 1

Ein Podcast des Jona Instituts für Medizinproduktehersteller, Behörden und benannte Stellen.

00:00:18 Sprecher 2

Auch bei Medizinprodukteherstellern spielt Software eine immer größere und immer wichtigere Rolle.

00:00:25 Sprecher 2

Und das heißt nicht nur, dass die Produkte mehr Software enthalten, sondern dass die Hersteller insgesamt auch einer digitalen Transformation unterworfen sind oder auch Teil dieser digitalen Transformation sein sollten.

00:00:39 Sprecher 2

Und dazu habe ich heute den Doktor Jörn Appel eingeladen gehabt, ein Experte genau für dieses Thema.

00:00:46 Sprecher 2

Wie schaffe ich es, ein Unternehmen durch diese digitale Transformation zu führen?

00:00:51 Sprecher 2

Und mein Vorschlag wäre, Jörn, wenn du dich kurz vorstellst.

00:00:55 Sprecher 2

und erklärst, was du machst und wie du auch vielleicht zu diesem Thema gekommen bist.

00:01:00 Sprecher 3

Ja, vielen Dank für die Einladung erstmal.

00:01:02 Sprecher 3

Mein Name ist Jörn Apel und vielleicht fange ich einfach mal mit meinem ganz kurz bei der Biografie an, dass sich das erst was einordnen lässt.

00:01:10 Sprecher 3

Ich bin klassisch als Ingenieur ausgebildet und Wirtschaftsingenieur und hab dann viele Jahre in verschiedenen technologischen Konzernen gearbeitet und da ganz

00:01:21 Sprecher 3

normal meine sozusagen meine Aufgaben, meine Projekte gemacht und bin dann irgendwann an das Thema gekommen, wie sich Kultur von Unternehmen verändern lässt.

00:01:31 Sprecher 3

Damals unter dem Paradigma Innovationskultur zu schaffen und hab mich dann jetzt so seit 1015 Jahren sehr intensiv damit beschäftigt, wie man eigentlich Kulturentwicklung nicht dem Zufall überlassen kann, sondern wie man das aktiv gestalten kann und auf bestimmte Ziele hin ausrichten kann.

00:01:52 Sprecher 3

Und seit 5 Jahren bin ich in dem Feld auch als Unternehmensberater unterwegs, zunächst mit einer Unternehmensberatung und jetzt seit 2 Jahren mit einem neuen Startup, was sich noch stärker mit der Digitalisierung und Skalierbarkeit von Kulturentwicklung beschäftigt.

00:02:08 Sprecher 2

Ja, das ist großartig, das heißt, da war schon mal die richtige Person hier mit dabei.

00:02:12 Sprecher 2

Bevor wir einsteigen, vielleicht noch ein bisschen Begriffsklärung, was bedeutet für dich

00:02:17 Sprecher 2

digitale Transformation.

00:02:18 Sprecher 3

Ja, wenn wir die Begriffe mal zerlegen, digital und Transformation, ich fang einfach mal mit dem zweiten Teil an, mit der Transformation.

00:02:25 Sprecher 3

In dem Wort steckt ja eigentlich so etwas wie Umwälzung drin, also etwas sehr Substanzielles, etwas Fundamentales, wird häufig verwechselt mit Changemanagement, also mit Veränderung.

00:02:36 Sprecher 3

Transformation bedeutet, dass Unternehmen sich wirklich tiefgreifend komplett umwälzen und zwar

00:02:43 Sprecher 3

Nicht nur was das Geschäftsmodell angeht, das kann eine Dimension sein.

00:02:48 Sprecher 3

Also beispielsweise von Herstellung von Geräten hin zu Anbieter Anbieten einer Plattform.

00:02:54 Sprecher 3

Es kann auch sein, dass sich das die Technologie im Unternehmen komplett verändert.

00:02:59 Sprecher 3

Das sind sehr starke natürlich im Rahmen der Digitalisierung Treiber und Transformation bedeutet aber auch, dass sich die Kultur, also die Gepflogenheiten, die Werte, die Verhaltensweisen in Unternehmen

00:03:12 Sprecher 3

radikal und tiefgreifend verändern, bis hin zur Identitätsfragen.

00:03:18 Sprecher 3

Also, dass die Frage, wer sind wir eigentlich als Unternehmen, sich komplett neu beantworten muss.

00:03:25 Sprecher 3

Der erste Teil, digital, das wird häufig verwechselt.

00:03:29 Sprecher 3

Das gedacht wird, digital bedeutet einfach nur, dass jetzt digitale Instrumente eingeführt werden in Unternehmen.

00:03:35 Sprecher 3

Das ist ein Aspekt, also neue Technologien, die im Unternehmen eingeführt werden.

00:03:42 Sprecher 3

Es gibt natürlich hier auch die Perspektive, dass das Geschäftsmodell durch die starke Digitalisierung aller gesellschaftlicher Bereiche jetzt sich wandelt, oft gezwungenermaßen.

00:03:53 Sprecher 3

Also, das Geschäftsmodell wird digital.

00:03:55 Sprecher 3

Es kann aber auch natürlich heißen, dass sich die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und Führungskräfte durch diese starken Einflussfaktoren komplett verändern müssen, eben um dieser hohen Beschleunigung gerecht zu werden.

00:04:08 Sprecher 3

Also auch

00:04:09 Sprecher 3

Verhaltensweisen, die in Richtung agile oder neumodischere Formen von Führung und Zusammenarbeit zielen, sind, kann man als digital Teil der digitalen Transformation bezeichnen.

00:04:20 Sprecher 2

Damit bleibt, bleibt ja kaum noch ein Stein auf dem anderen stehen.

00:04:24 Sprecher 2

Also, du hast gerade geschildert, wie das eigentlich fundamental die Unternehmen sich da ja neu gestalten, umgestalten müssten.

00:04:32 Sprecher 2

Ich kann mir vorstellen, dass da einiges schiefgehen kann und dass das alles andere wie trivial ist.

00:04:38 Sprecher 2

Was hast du bisher beobachtet?

00:04:40 Sprecher 2

Was sind die häufigsten Hürden, die die Unternehmen da erfahren, vielleicht auch dran hängen bleiben und was können sie da tun, um an diesen Hürden eben nicht hängen zu bleiben?

00:04:50 Sprecher 3

Ja, also in der Tat wird es gerade in Deutschland doch häufig unterschätzt.

00:04:54 Sprecher 3

Das ist eine Hürde.

00:04:56 Sprecher 3

Ich mach da mal ein Beispiel, dass ich mal mit einem Bankvorstand gesprochen hab über das Thema und dann war die Antwort: ‚Na ja, wir haben alle iPads inzwischen, also wir haben das eigentlich hinter uns.‘

00:05:06 Sprecher 3

Also, das war natürlich jetzt ein Extremfall.

00:05:09 Sprecher 3

Ist auch schon ein paar Jahre her.

00:05:10 Sprecher 3

Das wird er wahrscheinlich heute nicht mehr so beantworten.

00:05:13 Sprecher 3

Aber tatsächlich, die den Impact zu unterschätzen, ist, glaube ich, eines der größten Hürden und zwar nicht nur den Impact auf das Geschäftsmodell, sondern auch auf die Kultur und auf die Anforderungen, die sich an die Unternehmenskultur stellen.

00:05:27 Sprecher 3

Das wird also in vielen Fällen völlig unterschätzt, so nach dem Motto: ‚Wieso läuft doch alles?‘ Die Zahlen.

00:05:34 Sprecher 3

stimmen, die Leute sind doch halbwegs zufrieden.

00:05:36 Sprecher 3

Ja, das sozusagen da übersehen wird, dass man sich jetzt vorbereiten muss auf die Welle, wenn die Transformation, also die digitale Umwälzung, das eigene Unternehmen trifft.

00:05:48 Sprecher 3

Der zweite Punkt, was also häufig unterschätzt wird, ist in dem ganzen Transformationsgeschehen diese

Frage, wie macht man denn jetzt eigentlich Kulturentwicklung, es wird dann häufig auch

00:06:01 Sprecher 3

Hand zu MS ärmlich gemacht und da gibt es jetzt so 2 Hürden.

00:06:05 Sprecher 3

Entweder das wird überhaupt nicht gemacht, wird sozusagen vergessen oder es wird übersteuert.

00:06:10 Sprecher 3

Es wird Aktionismus betrieben, es werden Modethemen eingeführt, beispielsweise irgendwelche agilen Tools eingeführt und und Methoden punktuell oder auch aktionistisch in irgendwelchen flächendeckend irgendwelchen Bereichen, ohne dass der Gesamtzusammenhang deutlich wird, ohne dass die Mitarbeitenden mitgenommen werden.

00:06:30 Sprecher 3

So dass das dann aus Sicht der der Teams, der Führungskräfte oft erlebt wird, wie so eine Dusche, die über sie eingeht und nach dem Motto: ‚Na hoffentlich ist es bald vorbei‘ und keinerlei nachhaltige wirklich Veränderung bewirken kann.

00:06:43 Sprecher 3

Also diese Übersteuerung ist etwas, was ich auch sehr oft beobachte.

00:06:48 Sprecher 2

Könntest du noch ein Wort zum Thema Kultur sagen, damit wir sicher sind, dass wir auch da was

00:06:54 Sprecher 2

Gemeinsames drunter verstehen, vielleicht mit paar Beispielen, was Kultur ausmacht.

00:06:57 Sprecher 3

Ja, Kultur ist sozusagen alles, was man so als weiche Faktoren bezeichnen könnte.

00:07:02 Sprecher 3

Also etwas vereinfacht gesagt, so sind wir halt, das ist Kultur und das, wenn man das jetzt bisschen runterbricht, hat natürlich viel damit zu tun, als das Selbstverständnis, wer man denn eigentlich ist.

00:07:13 Sprecher 3

Also sind wir ein Motoren oder Autohersteller oder sind wir ein Mobilitätsanbieter?

00:07:19 Sprecher 3

Also solche Fragen, aber das geht natürlich runter bis zu der Frage,

00:07:23 Sprecher 3

wie führen wir, wie treffen wir Entscheidungen, wie, wie binden wir Menschen mit ein, wie machen wir unsere Meetings, also alle Fragen, die das Verhalten und die Haltung und die Kommunikation im Unternehmen betreffen, würde ich noch da drunter subsumieren.

00:07:40 Sprecher 2

O.

00:07:41 Sprecher 2

K., also damit hast du jetzt ganz wichtige Elemente gesagt, möglicherweise sind jetzt das auch schon die Ansatzpunkte, wo man ran muss, aber ich frag lieber Expresses Verbis, also wie

00:07:52 Sprecher 2

gelingt jetzt so ,ne Transformation?

00:07:54 Sprecher 2

Was sollte man tun, damit es jetzt eben nicht nur so ,n Lippenbekenntnis bleibt, sondern die Organisation auch vielleicht in einer steuerbaren Weise von einem ist zu einem Zollzustand zu bringen?

00:08:04 Sprecher 3

Ja, das ist natürlich ,ne spannende Frage, mit der ich mich schon lange beschäftige.

00:08:08 Sprecher 3

Deswegen würde ich sie mal so beantworten, wie man es nicht tun sollte, wie es aber häufig gemacht wird.

00:08:12 Sprecher 3

Das ist, dass man einfach appellativ sagt, jetzt müssen aber bitte alle sich verändern.

00:08:18 Sprecher 3

Und wir haben auch mal aufgeschrieben, wie und wohin sie sich verändern sollen.

00:08:22 Sprecher 3

Und jetzt geht es los.

00:08:22 Sprecher 3

Also, diese Form von appellativem Einfordern von Veränderung, das ist in den meisten Fällen nicht das Richtige.

00:08:30 Sprecher 3

Und um das mal mit einem Gegenbeispiel zu illustrieren, kann man sich mal die Frage stellen: Wie hat das eigentlich Google oder Apple geschafft, dass heutzutage buchstäblich alle Menschen auf der Welt ihr ganzes Leben mit einem Smartphone organisieren?

00:08:42 Sprecher 3

Wie haben die das eigentlich gemacht?

00:08:44 Sprecher 3

Das ist ja ein tiefgreifend transformativer kultureller Wandel.

00:08:48 Sprecher 3

und der wurde nicht von irgendeiner Regierung beschlossen und dann durchgesteuert, sondern der ist ja irgendwie anders vonstatten gegangen.

00:08:56 Sprecher 3

Und das ist für mich, wenn man so will, die Blaupause für gelingenden Wandel.

00:09:01 Sprecher 3

Wie schafft man das eigentlich, dass viele Menschen etwas tun, was einem dann am Ende sozusagen hilft?

00:09:08 Sprecher 3

Und wenn man das jetzt mal genauer anschaut, dann sind da so ,n paar Prinzipien dahinter.

00:09:12 Sprecher 3

Das erste ist Freiwilligkeit,

00:09:14 Sprecher 3

Also, wir müssen bei solchen Veränderungen darauf achten, dass sich alle Beteiligten auf diese Reise freiwillig einlassen und wenn sie sich gezwungen fühlen, haben wir schon den ersten Fehler gemacht.

00:09:25 Sprecher 3

Der zweite Ansatz ist, den Nutzer

00:09:27 Sprecher 3

im Fokus, im Zentrum, also die Nutzerzentrierte, das muss für jeden Einzelnen Sinn machen und ihm helfen, im besten Fall Spaß machen.

00:09:36 Sprecher 3

Das klingt zwar fast unmöglich zu erreichen, ist es aber nicht.

00:09:39 Sprecher 3

Man muss einfach nur anders dran gehen.

00:09:41 Sprecher 3

Also, wie kann man das machen, so dass das für jeden Einzelnen einen positiven Beitrag leistet?

00:09:48 Sprecher 3

Und dann muss man natürlich darauf achten, dass das auch skaliert.

00:09:50 Sprecher 3

Also, das nützt ja nichts, wenn wir 300.000 Mitarbeitende in einer Organisation haben und 30 davon

00:09:56 Sprecher 3

mit wehenden Fahnen in die Digitalisierung stürmen.

00:09:59 Sprecher 3

Wir brauchen ja Ansätze, die sozusagen im Gesamtunternehmen greifen und auch möglichst zügig und gleichförmig da durchlaufen können.

00:10:07 Sprecher 3

Genau, und da gibt es natürlich, wenn man sich die Prinzipien jetzt nimmt, spannende Ansätze und einen davon glauben wir auch gefunden zu haben.

00:10:16 Sprecher 3

Kann ich gerne noch mal konkreter detaillieren.

00:10:18 Sprecher 2

Ja, da nimmst du mir natürlich die nächste Frage ,n Stück weit schon vorweg.

00:10:23 Sprecher 2

Also jetzt hast du die Prinzipien dargestellt, jetzt gibt es

00:10:25 Sprecher 2

wahrscheinlich auch Mechanismen, keine Ahnung.

00:10:27 Sprecher 2

Also ich vermute mal, dass es auch wieder Prozesse gibt, ja, also mit keine Ahnung, mit gewissen immer wiederkehrenden Elementen oder die man verschiedenen Transformationsprojekten wiederfinden würde.

00:10:39 Sprecher 2

Was wären jetzt diese einzelnen Schritte, um so ein Prozess führen zu können oder mit einer besonders hohen Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen zu können?

00:10:48 Sprecher 3

Genau, also es gibt sicherlich viele Möglichkeiten.

00:10:51 Sprecher 3

Wir haben uns jetzt auf einen sehr erfolgversprechenden Ansatz

00:10:54 Sprecher 3

spezialisiert und das ist, dass wir erstmal grundsätzlich mal bei einem Team ansetzen.

00:10:59 Sprecher 3

Also, wir setzen jetzt nicht bei einzelnen Mitarbeitern oder nur bei den Führungskräften an, sondern wir schauen uns an ein Team als die kleinste funktionale Einheit einer Organisation.

00:11:08 Sprecher 3

Und jetzt, was braucht ein Team eigentlich, um in der digitalen Transformation nicht nur erfolgreich zu sein, sondern effektiv zu sein, Spaß zu haben, vorwärts zu kommen, das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung zu erleben.

00:11:21 Sprecher 3

Das ist sozusagen unser Ausgangspunkt.

00:11:23 Sprecher 3

Und wir versuchen jetzt sozusagen Early Adopters zu gewinnen in Unternehmen, die sagen, wir haben

das, haben da Lust zu, wir machen das.

00:11:30 Sprecher 3

Und diese Teams begleiten wir sehr, sehr konsequent und strukturiert über 12 Wochen in deren Meetings.

00:11:38 Sprecher 3

Also da, wo tatsächlich deren Arbeit stattfindet, wo die Kommunikation stattfindet und nicht in einem Seminarraum oder in einem Hotel, wo auch immer, sondern tatsächlich bei der Arbeit.

00:11:49 Sprecher 3

Und diese Teams.

00:11:51 Sprecher 3

sind für uns sozusagen die Zugpferde, die sagen, wenn sie fertig sind, die ihre Begeisterung dann teilen und die damit und da bin ich wieder bei dem Beispiel von Google oder Apple, die Nachahmer dann sozusagen anregen, sagen ich, wir möchten das auch haben.

00:12:06 Sprecher 3

Und wenn man das geschickt aufsetzt, dann ergeben sich aus 23 Teams dann 3040 Teams und aus 40 dann irgendwann 100 und immer mehr.

00:12:14 Sprecher 3

Es wird dann sozusagen diese Glockenkurve von den Early Adopters bis zu den

00:12:19 Sprecher 3

Late Followers der Reihe nach durchlaufen.

00:12:23 Sprecher 3

Und wie wir das machen, vielleicht noch konkret, wir gehen in die Meetings rein, indem wir uns über Remote Verbindung, also Videokonferenz, dazu schalten.

00:12:32 Sprecher 3

Auf die Weise lässt sich das eben sehr kostengünstig darstellen und auch gut skalieren und helfen praktisch über diese Reise hinweg den Teams bei allen Themen, die sie brauchen, um ganzheitlich vorwärts zu kommen.

00:12:45 Sprecher 3

Also jetzt nicht nur, wie mache ich jetzt Meetings, sondern auch, wie

00:12:49 Sprecher 3

gebe ich Feedback, wie treffe ich Entscheidungen, wie kläre ich Ziele und Prioritäten.

00:12:54 Sprecher 3

Also alles, was ein gutes Team braucht, wird sozusagen Schritt für Schritt über 12 Wochen gemeinsam mit einem externen Begleiter entwickelt und nachhaltig verankert.

00:13:05 Sprecher 2

Das heißt, ihr macht letztlich eine Art Verhaltensänderung durch immerwährende Wiederholung, also dass man wirklich in diese neue Kultur mit rüber geht.

00:13:16 Sprecher 2

Das bringt mich jetzt gerade auf die Frage, wie

00:13:18 Sprecher 2

Wir haben jetzt ja in Unternehmen generell viele Arten von Transformationen.

00:13:23 Sprecher 2

Also, haben zwar jetzt gestartet mit dem Thema digitale Transformation, aber mein Team unterstützt der Hersteller beispielsweise auch Qualitätsmanagementsysteme einzuführen und auch da sehe ich ,ne ja ,ne Transformation.

00:13:36 Sprecher 2

Würde sich das, was du gerade geschildert hast, auch für diese Arten von Projekten, Änderungen?

00:13:42 Sprecher 3

Aber grundsätzlich ist das auf alles übertragbar, wo es am Ende darum geht, dass Menschen, die zusammenarbeiten, etwas anders tun sollen oder möchten, als sie es vorher getan haben.

00:13:52 Sprecher 3

Und das lässt sich natürlich insbesondere auch bei Einführung von neuen Systemen, so höre ich das jetzt beim Qualitätsmanagement, Einführung neuer Software, Einführung neuer Prozesse, aber auch Einführung einer neuen Strategie.

00:14:04 Sprecher 3

Also, was hat, was ist die Auswirkung der neuen Strategie auf jeden von uns, auf alle Teams?

00:14:10 Sprecher 3

Oder um jetzt noch mal so ein sehr prominentes Beispiel zu nennen, wir werden in den nächsten Jahren von der digitalen Transformation zur ökologischen Transformation kommen.

00:14:19 Sprecher 3

Es ist ja schon mitten im Gange, die Dekarbonisierung und dafür ist das natürlich auch das Mittel der Wahl, bei jedem Teams, bei jedem Team in der Arbeit konkret in den Entscheidungsprozessen zu schauen, was heißt denn das jetzt eigentlich für uns konkret und da die Veränderung dann

00:14:39 Sprecher 3

sozusagen in kleinen Schritten zu begleiten und und so auch handhabbar zu machen für alle.

00:14:45 Sprecher 2

Ja, für mich hört sich das an, dass ,ne wesentliche Fähigkeit von Unternehmen bestehen muss, um erfolgreich zu sein, eine hohe Geschwindigkeit eines Wandels auch hinbekommen zu können.

00:14:58 Sprecher 2

Ist diese Vermutung, würdest du der zustimmen?

00:15:01 Sprecher 3

Ja, genau, es ist halt diese Balance.

00:15:03 Sprecher 3

Also, es darf eben nicht in Aktionismus kippen.

00:15:05 Sprecher 3

Also,

00:15:06 Sprecher 3

es darf nicht zu ruckartig sein, aber es darf eben auch nicht zu langsam sein.

00:15:10 Sprecher 3

Es braucht sozusagen aus meiner Sicht eine stetige, aber doch zügige Veränderung.

00:15:16 Sprecher 3

Also es muss sozusagen genau die Balance getroffen werden zwischen Überforderung durch durch durch zu hohe Geschwindigkeit und Steckenbleiben durch zu wenig Impuls.

00:15:27 Sprecher 3

Und das ist genau die Kunst bei gelingenden Transformationen.

00:15:31 Sprecher 2

Und es ist genau das, was ihr

00:15:33 Sprecher 2

gut könnt und eben über diese Meetings dann auch steuert.

00:15:37 Sprecher 2

Falls jetzt jemand, da möchte ich uns selber gar nicht ausschließen, im Gegenteil, falls sich jemand dafür interessiert, jetzt so eine Reise zu machen, wo was sollte er zuerst tun oder lesen oder sich melden, wenn er vielleicht auch eure Hilfe mit in Anspruch nehmen würde?

00:15:54 Sprecher 3

Ja, ich würd halt als Erstes vielleicht mal so einladen, sich überhaupt mal damit zu beschäftigen.

00:15:59 Sprecher 3

Wie könnte das denn eigentlich bei uns anders sein?

00:16:01 Sprecher 3

Also in seinem eigenen Unternehmen einfach mal nicht zu akzeptieren, was ist und einfach mal vielleicht mit einem anderen Blick in die Meetings reinzugehen, so mit der Idee: ‚Ich bin jetzt mal Visionär und wie wäre, wenn das jetzt hier alles so wäre, völlig anders als heute, dass alle mit ihrem Potenzial sich voll einbringen würden?‘

00:16:18 Sprecher 3

Wie würde sich dieses Meeting hier anfühlen?

00:16:20 Sprecher 3

Wie, Wie würde das ablaufen?

00:16:22 Sprecher 3

Also, dass man mal mit so einem neugierigen Blick frisch auf das guckt, was heute sozusagen Status Quo ist, das wäre mal so ein erster Schritt.

00:16:30 Sprecher 3

Und wenn man da merkt, oh, da ist doch, da ist Potenzial, da sehe ich doch einiges, was anders und schöner und besser und effektiver vor allem sein könnte, dann empfehle ich, dass man in kleinen Einheiten pilotiert und das testet.

00:16:44 Sprecher 3

Und dafür stehen wir natürlich gern zur Verfügung, dass man mal so ,ne Modellumgebung oder Pilotumgebung definiert und mal mit

00:16:52 Sprecher 3

ein, 23 Teams das einfach mal testet, um sich auch letztlich ein Gefühl zu verschaffen, das was, was bedeutet das denn, wie, wie, wie ist denn das dann, wenn man tatsächlich anders miteinander arbeitet und wenn das dann erfolgreich ist, hat man natürlich auch bessere Argumente, um den Case dann zu vergrößern und für beide stehen wir zur Verfügung unter der Idee, mal was sozusagen zu pilotieren und dann aber auch Pläne zu machen,

00:17:21 Sprecher 3

Strategien, wie man das zügig dann in die Fläche bringt.

00:17:26 Sprecher 2

Ja, da würde ich sagen, werde ich mal die eure Kontaktdaten mit der Labsch in die Shownotes und mit rein zu packen, dass man sich einfach direkt an euch wendet.

00:17:36 Sprecher 2

Also, weil wir haben da vom Institut diese Reise auch gemacht oder sind auf dieser ständigen Reise sind da drauf, die wird ja auch niemals enden, sondern wir sind eben auch eine Organisation, die sich im ständig weiterentwickelt und

00:17:51 Sprecher 2

genau wie du es gerade gesagt hast, versucht die Balance hinzubekommen zwischen nicht Überforderung, aber eben auch nicht Stagnation, weil sonst wird man im Markt einfach nicht dauerhaft erfolgreich sein.

00:18:00 Sprecher 2

Also ich lad jeden ein, wir arbeiten ja seit Jahrzehnten, kann man schon zu sagen, zusammen.

00:18:06 Sprecher 2

Also melden Sie sich einfach bei dem Doktor Jörn Apel.

00:18:09 Sprecher 2

Kontaktdaten, wie gesagt, finden Sie dann unten.

00:18:13 Sprecher 2

Ja, ja, und da würde ich sagen, wir bleiben in Kontakt.

00:18:16 Sprecher 2

auch auf unserer transformativen Reise und vielen, vielen Dank, dass du Zeit gefunden hast.

00:18:21 Sprecher 3

Ja, vielen Dank, Christian, hat mir großen Spaß gemacht, meine Begeisterung für diese Themen zu teilen.

00:18:27 Sprecher 3

Ich hoffe, dass es den Zuhörerinnen und Zuhörern auch etwas gefallen hat und ja, freue mich auf die weiteren Reisen, die wir alle durch die digitale und später dann andere transformative Prozesse noch gemeinsam machen werden.

