

# Inhalt

09. Dezember 2025

## Toolkit

### 6 Lieblingsmethode

Jan C. Weilbacher

Eine Lieblingsmethode prägnant vorgestellt – dieses Mal: 3-W-Methode.

### 7 Die goldenen 5

Florian Rustler

Fünf Punkte zu einem Thema kurz skizziert: Florian Rustler stellt fünf Methoden zur Ideenbewertung vor.

### 10 KI und Change

Miriam Wohlfarth

Künstliche Intelligenz verändert das Bankenwesen grundlegend. Welche Schritte die Unternehmen jetzt gehen müssen und welche Rolle Führung dabei spielt, beschreibt Miriam Wohlfarth.

### 12 Mal ehrlich

Christopher Kuhl

Wir fühlen Expertinnen und Experten rund um Methoden im Change auf den Zahn und wollen ihre Sicht der Dinge sowie einige Tipps erfahren. Diesmal fragen wir Christopher Kuhl.

## Schwerpunkt: Change Management und KI

### 15 Neue Menschlichkeit

Carolin Mehnert / Frederike Fritzsche

Nachgefragt: Inwieweit unterstützt KI Dich persönlich als Transformationsgestalterin?

### 16 Die Maschine als Sparringspartner

Interview mit Max Schumm

Max Schumm ist Teil des Corporate Transformation Team bei RWE. Er spricht darüber, wie KI für die Change-Arbeit eingesetzt wird und was für ihn der AI-first-Ansatz bedeutet.

### 21 Mehr Möglichkeiten in der Transformationsgestaltung

Robert Möske / Mark Fischer / Theresa Hoder

Mit KI wird der Raum der Möglichkeiten massiv erweitert. Sie liefert in Sekunden eine Vielzahl an neuen Perspektiven, Hypothesen und Lösungsideen.

### 26 Wie das Change Management durch KI gewinnt

Jonas Polfuß

Die neuen Möglichkeiten durch Künstliche Intelligenz verändern nicht nur Organisationen. Auch das Change Management selbst kann von KI-Anwendungen profitieren.

### 30 Gamechanger statt Jobkiller

Julia Wagner / Cornelius Klingel

KI verändert das Change Management, weil sie Fachwissen und Methoden schnell verfügbar macht und ständig dazulernt. Für viele der zentralen Aufgaben bleibt sie allerdings ungeeignet.

### 34 Eine neue Form der internen Beratung

Michael Schöberl / Isabel Wald / Bastian Pokorni

In dem Energieunternehmen EnBW verändert KI die interne Beratungs- und Transformationsarbeit.

### 39 Zwei, die sich brauchen

Alexander Pauly

Mit dem Aufkommen von Künstlicher Intelligenz verändert sich, wie Organisationen als lebendige Systeme lernen, entscheiden und sich entwickeln.

### 44 KI als Gemeinschaftsaufgabe verstehen

Maryna Feierabend

Damit der Wandel durch KI erfolgreich sein kann, muss er ganzheitlich gedacht werden. Das wird am Beispiel der Hamburger Energiewerke deutlich.

### 48 Menschen führen im KI-Zeitalter

Christian Stöwe / Udo Michelbrink

KI hält Einzug in Entscheidungsprozesse, Kommunikationsstrukturen und strategische Steuerung. Was bedeutet dieser Change für Führungskräfte?

<b>Editorial</b>	<b>2</b>
<b>Impressum</b>	<b>57</b>
<b>Change Maker</b>	<b>70</b>

## CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

## BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## Einblicke

---

### 52 Aus Erfahrung

Katrin Hirseland

Katrin Hirseland, Vizepräsidentin des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### 54 Spielerisch wieder zusammenfinden

Alexandra Szarmach

Als der interne Zusammenhalt bei flaconi schwächer wurde, entschied man sich für einen besonderen Weg, um die Kultur zu stärken. Mit der Beteiligung der Mitarbeitenden entstand das Value-House-Programm, das um die Unternehmenswerte herum aufgebaut worden ist.

### 58 Think Big, Start Small, Scale Fast

Interview mit Hanbing Ma

Hanbing Ma, Head of Innovation & Digital Transformation bei der ERGO Group, erläutert im Interview, wie der Konzern mit Start-ups zusammenarbeitet, wie die ERGO die digitale Kultur fördert und was für den Erfolg von Innovationen besonders nötig ist.

„Kommunikation ist das, was ankommt.“

ANDREA SCHMITZ / BRIAN O'CONNOR

## Debatte

---

### 62 Eine neue Führungsarchitektur für die Transformation

Carsten Hentrich / Michael Pachmajer

Menschen in Verantwortung müssen noch besser ausgebildet werden, um die digitale und ökologische Erneuerung der Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft aktiv zu gestalten. Sie müssen ihre Transformationskompetenz steigern.

### 66 Jede und jeder kann Teil der Erzählung sein

Andrea Schmitz / Brian O'Connor

Veränderung braucht mehr als Information – sie braucht Verbindung. Wenn Kommunikation Wirkung entfalten soll, muss sie möglichst früh beginnen, am Anfang des Veränderungsprozesses. Sie muss zuhören, Beteiligung ermöglichen und echten Dialog zulassen.