

# Inhalt

01 FEBRUAR 2025

## Toolkit

---

### 8 Mal ehrlich

*Anne Tessmer*

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 Anne Tessmer.

### 10 Erste Schritte zur Diversitätsstrategie

*Catharina Crasser*

Die Belegschaft von Unternehmen zeichnet sich häufig durch eine enorme Vielfalt aus. Allerdings braucht es eine Strategie, um ihre Potenziale wirklich ausschöpfen zu können. Catharina Crasser skizziert erste mögliche Schritte zu einer Diversitätsstrategie.

Cover-Gestaltung:

Sandra Schulte/Illustration: Freepik

## Schwerpunkt: Die lernende Organisation

### 13 Denken in Schleifen

*Jan C. Weibacher*

Der Erfolg von Unternehmen ist heute mehr denn je abhängig von ihrer Fähigkeit zu lernen.

### 16 Nachgefragt I

*Sabine Kluge / Gabriel Rath / Hans Rusinek / Nele Graf*

Wir haben Lernexpertinnen und -experten gefragt, wie sie am besten lernen können.

### 18 Nachgefragt II

*Katy Roewer / Claudia Viehweger / Sascha Schmid / Jutta Solga*

Wir haben bei Unternehmen nachgefragt, ob sie sich als lernende Organisation sehen.

### 20 Die Entwicklung im Fokus

*Interview mit Jessica Maderer*

Jessica Maderer, Global Head of Learning & Growth Strategy bei Siemens, über den ganzheitlichen Ansatz des Unternehmens zu den Themen Lernen und Weiterentwicklung.

### 24 Lernende Menschen im Zeitalter lernender Maschinen

*Thomas Tillmann*

Die lernende Organisation wird im Kontext der KI-Revolution neu interpretiert werden müssen.

### 29 Ein Must-have für den Geschäftserfolg

*Franziska Schatt*

Bei Henkel wird auf eine globale Lernplattform und eine „Learning & Development-Strategie“ gesetzt, die selbstgesteuertes Lernen ins Zentrum rückt.

### 34 Wenn das Lernen zur Gewohnheit wird

*Sabrina Malter*

Eine Kultur des Lernens ist heutzutage mehr denn je die Grundlage für Leistung und Erfolg im Unternehmen. Doch sie ist vielschichtig.

### 39 Lernprozesse brauchen konstruktives Feedback

*Sandra Scherf-Braune*

Erst wenn es „sichere“ Räume gibt, fällt es Mitarbeitenden leicht, konstruktives Feedback zu geben. Und das ist wichtig, um sich als Organisation weiterentwickeln zu können.

### 44 KI und Lernen – ein Paradigmenwechsel?

*Johanna Voigt / Julian Decius*

Eine effektive Nutzung von KI im Lernkontext hat unterschiedliche Dimensionen. Doch bietet sie wirklich die Chance, um auch als lernende Organisation zu wachsen?

### 49 „Arbeiten und Lernen gehören untrennbar zusammen“

*Interview mit Katharina Bollig*

Katharina Bollig über ihre Rolle als Chief Learning Officer bei BRANDAD Development.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>59</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

*Daniel Krauss*

Daniel Krauss, CIO und CHRO bei Flix, über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### **54** Zwei Seiten derselben Medaille

*Sophia von Rundstedt*

Auch in Krisenzeiten bleibt die Belegschaft ein strategischer Wettbewerbsvorteil für die notwendige Business Transformation – wenn die Mitarbeitenden bereit und in der Lage sind, sich zu verändern. Die aktuelle Workforce-Transformation-Studie macht das deutlich.

## **Debatte**

---

### **60** Change-Kommunikation neu denken

*Hans-Joachim Gergs | Johannes Aldinger | Matteo Scaravelli*

Um Veränderungen erfolgreich zu gestalten, ist die richtige Change-Kommunikation entscheidend. Doch welche Kanäle und Ansätze sind heute in einer digitalen Arbeitswelt effektiv? Interessante Antworten geben zwei Studien.

### **65** Datengetriebene Entscheidungen als Ziel

*Jan Rodig | Mathias Golombek*

Ein ganz entscheidender Aspekt, damit sich Digitalisierung für Unternehmen am Ende auch rechnet, ist der Aufbau und die Entwicklung einer umfassenden digitalen DNA und Datenkultur.

» Kommunikation kommt  
fast immer zu spät.

**HANS-JOACHIM GERGS | JOHANNES ALDINGER | MATTEO SCARAVELLI**