

# Inhalt

07 OKTOBER 2024

## Toolkit

---

### 8 Mal ehrlich

*Sven Zeising*

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 Sven Zeising.

### 10 KI und Change

*Thomas Ludwig*

Für den Übergang in die neue KI-gestützte Arbeitswelt ist eine klare Strategie wichtig. Und es gilt, den Fokus zu verschieben: von einer Rationalisierungslogik hin zu einer menschenzentrierten KI.

### 12 Handlungsfelder und Prozesse neu ordnen

*Georg Kraus*

Business Process Reengineering verbindet das Bemühen um eine intelligenterere Gestaltung der betrieblichen Abläufe mit dem Anspruch einer kundenorientierten Produktion.

Cover-Gestaltung:  
*Katharina Höhner*

## Schwerpunkt: KI und Unternehmenskultur

### 17 Die Organisationskultur von morgen

*Statements von Felicitas von Kyaw, Sirka Laudon und anderen*

Was sind wichtige Voraussetzungen für eine Organisationskultur, in der Mensch und KI erfolgreich zusammenarbeiten können? Wir haben nachgefragt.

### 20 Potenziale der neuen Zusammenarbeit

*Interview mit Matthias Peissner*

Im Gespräch skizziert Matthias Peissner vom Fraunhofer IAO, wie er die Zusammenarbeit mit der KI sieht und wie man in Firmen mit Befürchtungen der Mitarbeitenden umgehen sollte.

### 24 Besseres Teammanagement durch KI

*Sylke Piéch*

Hybride Teams, in denen Menschen und Roboter zusammenarbeiten, werden an Bedeutung gewinnen. Doch worauf ist zu achten, damit das Miteinander im Team erfolgreich wird?

### 28 Wie KI und Organisation zueinanderfinden

*Cornelius Klingel | Tobias Krafft*

Wie KI eine Unternehmenskultur prägen wird, hängt stark von der Art ihrer Einführung in das jeweilige sozio-technische System ab.

### 33 Neue Skills im Fokus

*Markus Lecke*

Neben vielen Lernangeboten zu KI und einer ausgeprägten Lernkultur setzt man bei der Deutschen Telekom vor allem auf ein strategisches Skill Management und die Förderung von KI-Kompetenzen.

### 38 Als Führungskraft besser werden

*Julia Menninga*

Wie gute Führung im KI-Zeitalter gelingen kann, dafür lassen sich schon heute einige Erfolgsfaktoren bestimmen.

### 42 Mitarbeitende als Mitgestaltende

*Stephanie Rohac | Leon Kröger*

Transformation aufgrund des Einsatzes von KI braucht eine lernende Organisationskultur. Die organisationskulturelle Intelligenz befähigt Mitarbeitende, diese Kultur aktiv zu gestalten.

### 47 HR als Vorbild und Enabler

*Michael Groß*

Ohne die Weiterentwicklung der Kultur werden in vielen Unternehmen die Potenziale der KI nicht aktiviert werden können. Insbesondere HR kommt dabei eine wichtige Rolle zu.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>65</b>
<b>Change Maker</b>	<b>74</b>

### CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

### BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## Einblicke

---

### 52 **Umfassender Systemwandel**

*Interview mit Alexander Buschermöhle*

Mit der Einführung des Betriebsmodells „Dynamic Shared Ownership“ zieht der Bayer-Konzern viel Aufmerksamkeit auf sich. Alexander Buschermöhle, Stabschef des Konzernvorstands, spricht im Interview darüber, wie diese große Transformation gelingen soll.

### 58 **Aus Erfahrung**

*Ingo Elfering*

Ingo Elfering, CIO bei der Fresenius Group über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### 60 **Kooperation statt Ellenbogen**

*Lena Katrin Stuhm / Katharina Sarah Schmidt / Jessica Färber*

Große Bauprojekte fallen immer wieder dadurch auf, dass sie zeitlich und finanziell aus dem Ruder laufen. Die Integrierte Projektabwicklung könnte auf diese immer komplexer werdende Herausforderung eine vielversprechende Antwort sein.

» In einer Welt des ständigen Wandels ist die Fähigkeit loszulassen eine der wichtigsten Führungskompetenzen.

**BORIS GLOGER**

## Debatte

---

### 66 **Menschen überzeugen, die Recht haben wollen**

*Marie-Theres Braun*

Jeder kennt Diskussionen, bei denen die Beteiligten auf ihrem jeweiligen Standpunkt beharren und es deshalb nicht richtig vorangeht. Doch es geht auch anders. Kooperative Gesprächstechniken helfen dabei, sich konstruktiv auszutauschen und gemeinsam zur besten Lösung zu kommen.

### 70 **Der Schlüssel zu effektiver Führung**

*Boris Gloger*

Führungskräfte erkennen zunehmend, dass das Loslassen ein zentraler Aspekt erfolgreicher Mitarbeiterführung ist und die Voraussetzung dafür, dass Teams einen Flow-Zustand erreichen können.