

# Inhalt

01 Februar 2026

## Schwerpunkt: Teamentwicklung und Organisation

### 15 Selbstorganisation durch Selbstdiagnose

*Interview mit Olaf Geramanis*

Der Gruppendynamik-Experte Olaf Geramanis spricht im Interview über die Bedeutung von Ungleichheit in Teams und warum echte Zusammenarbeit gegenseitiges Interesse braucht.

## Toolkit

### 6 Lieblingsmethode

*Jan C. Weilbacher*

Eine Lieblingsmethode prägnant vorgestellt – dieses Mal: Stakeholder-Analyse

### 7 Der persönliche Change

*Nico Rose*

Nico Rose hat schon einige Veränderungen hinter sich. Als Jugendlicher hat er beispielsweise bereits ein sehr prägendes Jahr in den USA erlebt.

### 8 Die goldenen 5

*Tillmann Seidel*

Fünf Punkte zu einem Thema kurz skizziert: Tillmann Seidel stellt fünf kollektive Lernmethoden vor.

### 10 Kulturanalyse: Der Blick unter die Oberfläche

*Michelle Ulfert*

Wer Wandel erfolgreich gestalten will, muss die gelebte Unternehmenskultur verstehen. Mit einer Cultural Due Diligence erkennen Organisationen frühzeitig kulturelle Risiken und Potenziale.

### 20 Wie Top-Teams in der Transformation lernfähig werden

*Anna Jantscher / Barbara Buzanich-Pötl*

Top-Management-Teams sollten Orientierung geben und neue Wege vorleben. Doch ihre Stressmuster, Erfolgsrezepte und blinden Flecken verhindern oft genau das. Wie kommen Teams aus dieser Falle heraus?

### 24 Wie Wertschöpfungsdesign Selbstorganisation ermöglicht

*Kai Unterberg / Stefan Willuda*

Die Digitalagentur KM2 >> hat im Rahmen ihrer Veränderungen einen besonderen Ansatz der Teamentwicklung gewählt. Ein essenzieller Baustein dabei: der Wertschöpfungsbericht.

### 29 Teamarbeit reicht nicht

*Philipp Forster / Martin Winkler*

Häufig bleibt Teamentwicklung ohne Wirkung, weil der Organisationsanschluss fehlt. Doch wie lassen sich Team- und Organisationsentwicklung effektiv zusammendenken?

### 34 Wie kleine Routinen Teams im Arbeitsalltag stärken

*Christiane Kunze*

In stürmischen Zeiten zeigt sich oft, wie wertvoll gerade für Vertriebsteams kurze Momente der Achtsamkeit und Reflexion sind. Auch im Sales-Bereich von Henkel ist das deutlich geworden.

### 38 Warum Scrum Master unverzichtbar sind

*Isabelle Schrader*

Bei HDI Global spielen Scrum Master eine wichtige Rolle für die Entwicklung von Teams. Sie setzen dafür eine Vielfalt an Formaten ein.

### 41 Teamentwicklung in einer KI-geprägten Arbeitswelt

*Sylke Piéch*

Die rasante Entwicklung im Bereich der KI erhöht die Komplexität, der Unternehmen und Teams heute ausgesetzt sind. Teamentwicklung muss neu gedacht werden.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Impressum</b>	<b>51</b>
<b>Change Maker</b>	<b>58</b>

**CHEFREDAKTEUR**

*Jan C. Weilbacher*

**BEIRAT**

*Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirkla Laudon*



## Einblicke

---

### 44 Aus Erfahrung

*Martina Gieg*

Martina Gieg, CHRO der Heraeus Gruppe, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### 46 Wie neue Technologien die Rolle von IT-Governance verändern

*Patrick Bartl / Juliane Marschner*

Die Fachbereiche der SachsenEnergie AG mussten früher oft länger auf IT-Entwicklungen warten. Heute können Mitarbeitende ohne Programmierkenntnisse mithilfe einer No-Code-Plattform eigene Lösungen entwickeln. Dies bedeutet einen tiefgreifenden Wandel für das Unternehmen.

## Debatte

---

### 52 Die andere Perspektive: Mit Service Design Organisationen verändern

*Birgit Mager*

In zahlreichen unterschiedlichen Bereichen und Disziplinen der Gesellschaft spielen Transformation und Veränderung eine wichtige Rolle – so auch im Service Design.

### 54 Wie eine Skill-basierte Unternehmensstrategie gelingt

*Christian Friedrich*

Das Thema Skills strategisch anzugehen sowie die Fähigkeit, Aufgaben auf Basis von Skills zu verteilen, werden für Unternehmen zum zentralen Wettbewerbsfaktor. Welche Voraussetzungen sind für so einen Wandel nötig?

*„Effizienz entsteht dort, wo Aufgaben mit den bestmöglichen Skills bearbeitet werden.“*

**CHRISTIAN FRIEDRICH**

Illustration auf dem Titel: Freepik