

Inhalt

01 Februar 2026

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 Dilligence erkennen Organisationen frühzeitig kulturelle Risiken und Potenziale.

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.

20 Wie Top-Teams in der Transformation lernfähig werden

Anna Jantscher / Barbara Buzanich-Pörtl

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.

Editorial	3
Impressum	51
Change Maker	58

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,
Sirka 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