

Inhalt

02 MÄRZ 2025

Toolkit

7 Die Kraft der Bilder

Christina Ackermann

Die Visualisierung spielt in der Veränderungsarbeit mittlerweile eine große Rolle. Sie ist oftmals sogar der Schlüssel für eine erfolgreiche Beratung, weil sie für Kunden mehr Klarheit und Struktur bringt – und selbst bei komplexen Themen einen emotionalen Zugang ermöglicht.

10 Mal ehrlich

Simon Berkler

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 Simon Berkler.

12 KI und Change

Behdad Tabatabaei

Unternehmensführung wird schon bald nicht mehr ohne den Einsatz von Künstlicher Intelligenz denkbar sein. Behdad Tabatabaei ermutigt Unternehmenslenkerinnen und Manager, die Chancen der Technologie zu nutzen.

Cover-Gestaltung:

Sandra Schulte; Adobe Stock/treety

Schwerpunkt: Führung im Wandel

15 Verteilt führen erhöht die Resilienz

Randolf Jessl / Thomas Wilhelm

Führung zu teilen, kann Führung besser machen. Aber geht das auch angesichts der Polykrise? Und passt das in die Zeit, in der alle nach den starken Führern rufen?

20 Mit Menschen führen

Interview mit Hendrik Hüttermann

Der Leadership-Experte Hendrik Hüttermann über den Wandel von Führung und die Anforderungen der neuen Arbeitswelt.

24 Die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen

Interview mit Oliver Sowa und Reinhard K. Sprenger

Ein Gespräch mit Oliver Sowa und Reinhard K. Sprenger über die wesentliche Aufgabe von Leadership und den Nutzen des Weglassens.

30 Vernetzung und Vertrauen als Schlüssel

Kerstin Kromer / Gabriele Edmüller

Bei dem Chemieunternehmen WACKER will man seine Führungskräfte für die Herausforderungen eines stetig wandelnden, internationalen Umfelds stärken.

35 Die richtige Art von Digital Leadership

Ilga Vossen

Führungskräfte bewegen sich in einem dynamischen Umfeld, das von Unsicherheiten geprägt ist. Hilfreich ist unter anderem ein klares Verständnis von Digital Leadership.

40 Inspiration für Führung in schweren Zeiten

Robert Simon

Restrukturierungen nehmen hierzulande zu. Das bedeutet auch, dass in vielen Unternehmen zeitweise Chief Restructuring Officers die Führung übernehmen.

44 Positiv führen

Elke Katharina Meyer / Frank Nesemann / Thomas Achim Werner

Den Mitarbeitenden Zuversicht zu vermitteln, wird mehr und mehr zu einer zentralen Führungsaufgabe.

48 Mit Angst, Zorn und Trennungsschmerz umgehen

Alexander Groth

Mitarbeitende durchlaufen zum Beispiel in einer Restrukturierung unterschiedliche Emotionen. Ihre Führungskräfte müssen sich als Change Leader mit diesen Gefühlen auseinandersetzen.

Editorial	3
Kolumne	6
Impressum	69
Change Maker	70

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weibacher

BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,
Sirka Laudon



Einblicke

52 Aus Erfahrung

Jochen A. Werner

Jochen A. Werner, Ärztlicher Direktor und Vorstandsvorsitzender der Universitätsmedizin Essen, über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

54 Auf dem Weg in die digitale Zukunft

Dino Höll | Ariane Hager | Ulrich Brammer

Die Stadtwerke Dessau haben sich an die Einführung der ERP-Software SAP S/4HANA gewagt. Erfolgsfaktoren des Digitalisierungsprojekts waren unter anderem eine im Vorfeld umfassende Analyse und die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

Debatte

60 Die Welten verbinden und Synergien nutzen

Thorsten Veith

Der fortschreitende Einfluss von KI führt zu einer grundlegenden Transformation in Unternehmen – und sie beeinflusst die Organisationsentwicklung erheblich. Künstliche Intelligenz und Organisationsentwicklung können eine Symbiose eingehen, die große Potenziale in sich birgt.

64 Ein Modell für eine neue Arbeitswelt

Carsten Meier

Im vergangenen Jahr ist das größte deutsche Pilotprojekt zur 4-Tage-Woche durchgeführt worden – und das in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit. Carsten Meier über die Erkenntnisse aus der Studie und welche Faktoren bei einer solchen Veränderung besonders von Bedeutung sind.

» Die Einführung von KI verändert Macht- und Kommunikationsstrukturen in Organisationen.

THORSTEN VEITH