

Schwerpunkt: Methoden und Tools im Change

6 Das Riemann-Thomann-Modell

Sebastian Quirnbach

Das Riemann-Thomann-Modell ermöglicht wertvolle Erkenntnisse zu individuellen Reaktionen und Bedürfnissen in Veränderungsprozessen.

8 Die Strukturanalyse

Ulrich Gerndt

Die Strukturanalyse richtet den Blick weg von individuellen Defiziten hin zu den organisationalen Mustern, die Verhalten prägen.

11 Das Netz der Abstraktion

Florian Rustler

Veränderung beginnt oft mit einem unscharfen Gefühl, dass etwas anders werden muss. Das Netz der Abstraktion hilft, diesen diffusen Ausgangspunkt zu klären.

14 Der Change Radar

David Schwarz

Organisationen verändern sich ständig, doch selten wissen sie, wie viel Veränderung sie gleichzeitig tragen können. Der Change Radar macht diese Komplexität sichtbar.

18 Interventionsarchitektur und Interventionsdesign

Achim Weiland

In größeren Veränderungsprojekten braucht es eine dem Kontext angemessene Interventionsarchitektur und ein entsprechendes Interventionsdesign.

21 Die Pepper Design Cruise

Christoph Küpferle / Benjamin Werner

Die INP Infrastructure ist vom Start-up zum Scale-up gewachsen. Mit der Pepper Design Cruise können auch größere Teams wirksam und schnell in Strategieprozesse eingebunden werden.

26 Das Framework für bedeutsame Narrative

Stefanie Wille

Narrative verbinden Fakten mit Bedeutung, ordnen Komplexität und machen Wandel plausibel. Ein Story-Framework hilft, sie zu entwickeln.

30 Die Ja-aber-Werkstatt

Gesine Engelage-Meyer

Widerstand gilt im Change oft als Störung. Dabei steckt in jedem „Ja, aber“ wertvolle Information. Die Ja-aber-Werkstatt nutzt genau diese Dynamik, um Veränderung zu ermöglichen.

34 Das Change Community Framework

Laura Weil

Change Communities können in einer Transformation eine bedeutende Rolle spielen. Das Change Community Framework zeigt, wie sich ihre Wirkung gezielt gestalten lässt.

39 Change Reviews und Retrospektiven

Aldona Kihl

Change Reviews und Retrospektiven sind in Veränderungsprozessen wichtige Formate. Beide dienen aber unterschiedlichen Zielen und sollten in der Praxis nicht vermischt werden.

Editorial	03
Impressum	51
Change Maker	58

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,
Sirka Laudon



Einblicke

42 Kulturarbeit ist businessrelevant

Judith Bergfeld / Judith Muster

2024 führte die Telekom Deutschland GmbH mehrere Kundensegmente unter dem Dach T Business zusammen. Entlang von fünf Vertriebsbereichen wurde die Organisation neu ausgerichtet. Dem vermeintlich weichen Thema Kultur wurde dabei starke Beachtung geschenkt.

46 Transformation als Lernprozess

Interview mit Dirk Kristes

Transformationen sind häufig verbunden mit schmerzhaften Learnings. Das trifft auch auf ifm zu. Dirk Kristes, Chief Operating Officer der Unternehmensgruppe, berichtet im Interview über Umwege, Konflikte und mutige Kurskorrekturen im Rahmen der Transformation.

Debatte

52 Die Fallstudie

Corinna Friebel-Fohrholz

Ein fiktiver familiengeführter Automobilzulieferer will ein neues ERP-System einführen. Zudem sollen im Rahmen der Software-Einführung End-to-End-Prozesse etabliert werden. Wie könnte ein Change-Ansatz zu dieser komplexen Herausforderung aussehen?

57 Kolumne: aufgespießt

Jan C. Weilbacher

Jan C. Weilbacher über die Bedeutung des Projekt-Setups in Veränderungsprozessen.

„Es ist einfacher, abstrakt von Wandel als Daueraufgabe zu sprechen, als gemeinsame Antworten auf konkrete Fragen zu finden.“

JAN C. WEILBACHER