

# Inhalt

08 November 2025

## Toolkit

---

### 6 Lieblingsmethode

*Jan C. Weilbacher*

---

Eine Lieblingsmethode prägnant vorgestellt  
– dieses Mal: 1-2-4-alle.

### 7 Der persönliche Change

*Sabine Kluge*

---

Jede Veränderung, die wir sehen wollen,  
beginnt in der Regel bei uns selbst.

### 8 Mal ehrlich

*Thomas Sauer*

---

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 Thomas Sauer.

### 10 KI und Change

*Sebastian Reimer*

---

Künstliche Intelligenz wird die Büroarbeit  
in den kommenden Jahren grundlegend  
verändern.

### 12 Erste Schritte eines Digital Transformation Office

*Jan-Friedrich Meister / Sarah Groh*

---

Wie ein Fahrplan für ein Digital Transforma-  
tion Office aussehen kann und welche  
Voraussetzungen wichtig sind, beschreiben  
Jan-Friedrich Meister und Sarah Groh.

### 14 Wie misst man die Wirksamkeit von Change Management?

*Therese Baier*

---

Wie misst man den Erfolg von Change  
Management im Unternehmen? Welcher  
Ansatz bietet sich dafür an?

## Schwerpunkt: Arbeitswelten

### 19 New Work in der Realität: Vom Versprechen zur Praxis

*Matthias Larose*

---

Ist der Hype um New Work schon wieder vorbei? Das New-Work-Barometer 2025  
gibt Antworten.

### 24 Was eine gute Arbeitskultur ausmacht

*Yasmin Kurzhals / Katrin Spelz / Carsten Schermuly / Vali Maria Bluma*

---

Nachgefragt: Müssen wir zurück ins Büro, um die Kultur zu retten?  
Zerstört Work-from-Home die Unternehmenskultur?

### 26 Psychologische Sicherheit im Joballtag spüren

*Interview mit Olaf Oesterhelweg*

---

Mit ihrem Umzug in ein moderneres Gebäude hat die Hamburger Sparkasse vor einem Jahr  
auch ein neues Arbeitsplatzkonzept eingeführt – als Teil eines größeren Kulturwandels.

### 32 Effektive hybride Arbeit ohne Quote

*Rebecca Haubenreisser*

---

Festo hat sich gegen eine allgemeingültige Homeoffice-Quote entschieden, obgleich die  
Präsenzarbeit als wichtiger Erfolgshebel gesehen wird.

### 36 Warum kluge Workplace-Strategien unerlässlich sind

*Katja Anacker*

---

Was vielen Unternehmen heute noch fehlt, ist eine durchdachte Workplace-Strategie.  
Aber was sind ihre Bestandteile?

### 41 Die Arbeit kommt zum Menschen

*Torsten Buchholz / Sabrina Müller-Plotnikow*

---

„Change Management beyond Workspace“ richtet den Blick über Räume hinaus und  
zeigt Wege, Wandel nachhaltig und ganzheitlich zu gestalten.

### 46 Ganzheitlich gestalten, gemeinsam wachsen

*Ana-Maria Maurer / Fabienne Meißner*

---

Im Zentrum der Transformation der R+V ist eine Führungskultur, die Verantwortung  
teilt, Feedback fördert und individuelle Entwicklung stärkt.

### 50 Was hybride Teams wirklich brauchen

*Nils Tjßen*

---

Hybride Formen der Zusammenarbeit brauchen mehr als gute Technik. Doch was genau  
macht sie wirklich wirksam?

Editorial	3
Impressum	17
Change Maker	70

#### CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

#### BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## Einblicke

---

### 54 Aus Erfahrung

*Cordula Schulz*

Cordula Schulz, Inhaberin der Schulz Flexgroup GmbH, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### 56 „Es gibt keine Nachhaltigkeit ohne Wirtschaftlichkeit“

*Interview mit Stefanie Hirsch*

Stefanie Hirsch leitet seit Juli 2024 bei Dräger das Vorstandsressort Nachhaltigkeit und Qualität. Eine solche Funktion auf Vorstandsebene ist ungewöhnlich. Im Interview spricht sie darüber, wie sie das Thema Nachhaltigkeit mit ihrem Team vorantreibt.

## Debatte

---

### 62 Welche Kultur stärkt die Performance?

*Judith Muster / Lars Gaede*

Unter dem Begriff der Performance Culture wird in Organisationen gerade alles Mögliche verhandelt. Doch was ist das eigentlich, eine Leistungskultur? Judith Muster und Lars Gaede schauen mit einem soziologischen Blick auf das Thema.

### 66 Damit selbstorganisierte Teams bessere Entscheidungen treffen

*Michel Eggebrecht*

Wie gelingen teamübergreifende Entscheidungen zwischen selbstorganisierten Teams? Auf diese Frage eine Antwort zu finden, verhindert meist enorme Produktivitätseinbußen.

„Es gibt unzählige Möglichkeiten,  
Entscheidungsprozesse zu gestalten.“

MICHEL EGGBRECHT