

Inhalt

03 APRIL 2024

Toolkit

07 Organisation und Konflikt

Klaus Eidenschink

Konflikte sind ein wesentliches Mittel, um den Prozess des Organisierens zu gestalten. Organisation bedeutet immer auch Konflikt. Warum das so ist, beschreibt Klaus Eidenschink in seinen fünf Thesen.

10 Mal ehrlich, Boris Billing!

Interview mit Boris Billing

Für die einen Allheilmittel, für die anderen völlig überbewertet: Tools und Methoden im Change. Wir fühlen Expertinnen und Experten auf den Zahn und wollen ihre Sicht der Dinge sowie einige Tipps erfahren. Diesmal fragen wir Boris Billing.

12 KI und Change

Jens Nachtwei

Künstliche Intelligenz ist schnell und effektiv. Change Management in Organisationen ist das oft nicht. Ein Plädoyer für das Innehalten und die psychologische Perspektive auf KI-bedingte Veränderungen von Tätigkeiten.

14 Erste Schritte bei Umstrukturierungen von Teams

Georg Kraus

Wenn Teams neu strukturiert werden müssen, ist das eine enorme Herausforderung. Georg Kraus beschreibt sieben Schritte, die er Führungskräften hinsichtlich eines effektiven Vorgehens empfehlen würde.

Cover-Illustration: Getty Images, Freepik

Schwerpunkt

17 Eine neue Arbeitswelt

Jan C. Weilbacher

Mit dem Einsatz der generativen KI gehen umfassende Veränderungen in den Organisationen einher.

22 Erheblicher Druck

Interview mit Carl Benedikt Frey

Der Arbeitsforscher Carl Benedikt Frey spricht über den Wandel der Arbeitswelt durch KI.

26 Ein Gamechanger im Joballtag

Timm Friebe

Bereits im Februar 2023 konnte im EnBW-Konzern die erste Version von LernGPT ausprobiert werden. Mittlerweile nutzen mehr als 6.000 Mitarbeitende die generative KI.

30 Kern einer innovativen Arbeitskultur

Peter-Pascal Meik

Bei Toyota Deutschland hat die Nutzung generativer KI die Arbeitsweise enorm geändert.

32 Erkennen, was die Kunden wollen

Jochen Maetje/Hendrik Hoffmann

In der Dialogkommunikation können die Sparkassen auf die Unterstützung von Linda zurückgreifen, einer KI-gestützten digitalen Assistentin.

36 Vom Hype zur Realität

Kathrin Schwan/Shirley Sheffer/Anne Scheffler

Um einen Mehrwert durch KI-Lösungen zu realisieren, ist eine klare Strategie entscheidend.

40 Übergang zur kompetenzbasierten Arbeitswelt

Raphael Gielgen

Sechs Thesen zum Potenzial der generativen KI für das Arbeiten von morgen.

43 Die KI-gestützte Netzwerkorganisation

Rainer Göttmann

Unternehmen sollten ein Bild von der Zukunft haben, in der die Menschen und die Technologie gut zusammenarbeiten.

46 Wiedergeburt der Befehlszeile

Stefan Holtel

Es braucht neue Denkmodelle, um das Potenzial der generativen KI auszuschöpfen.

50 Wie die Integration von generativer KI gelingt

Daniela Wittig/Jan Kubasch

Die Einführung generativer KI ist ein bedeutender Change, der sorgfältig begleitet werden muss.

Kolumne	6
Impressum	73
Change Maker	74

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weibacher

BEIRAT

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



Einblicke

52 Aus Erfahrung

Thorsten Schäfer-Gümbel

Thorsten Schäfer-Gümbel, Vorstandssprecher der GIZ, über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren im Change Management.

54 Zum Experience Champion durch Service Design

Stefan Wörnle

Bei der strategischen Neupositionierung fokussiert sich MediaMarktSaturn auf vier Teilbereiche: Employee Experience, Shopping Experience, Usage Experience und Impact Experience. Um sich in jedem dieser Bereiche zu verbessern, setzt der Elektronikhändler auf Service Design.

59 Agil im operativen Geschäft

Beate Schneider | Christian Bathke

Auch Mitarbeitende, die im operativen Kundenservice tätig sind, können agil arbeiten. Das Serviceteam der S-Bahn München, das insgesamt aus etwa 100 Mitarbeitenden besteht, macht es vor.

Debatte

64 Wegweiser für eine neue Arbeitskultur

Anja Karlshaus | Yasmin Mayer

Die vollzeitnahe Teilzeit gewinnt als moderne Arbeitsform immer mehr an Bedeutung – auch unter Führungskräften. Für die Konzeption und Umsetzung empfiehlt sich ein strategisches und systematisches Vorgehen.

69 Die Vertuschung von Macht in Organisationen

Olaf Geramanis

An die Stelle hierarchischer Strukturen treten neue, agile Organisationskonzepte, bei denen individuelle Aushandlungsprozesse und informelles Organisieren eine große Rolle spielen. Das heißt zugleich, dass die formale Legitimation der Machtausübung nicht mehr gewährleistet ist.

» Ein Großteil der Retrospektiven scheitert an der Angst vor persönlicher Beschämung.

OLAF GERAMANIS