

# Inhalt

09 WINTER 2024

## Toolkit

---

### 8 Mal ehrlich

*Mariann Lange*

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 Mariann Lange.

### 10 KI und Change

*Lucy Czachowski*

Die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor einer KI-Transformation. Und die ist auch notwendig, wenn das Land im globalen Wettbewerb nicht zurückfallen will. Die Politik spielt dabei eine entscheidende Rolle.

### 12 Erste Schritte zum Ökosystem

*Bernhard Lingens*

Für viele Unternehmen wird es immer wichtiger, dass sie Teil von Ökosystemen werden. Bernhard Lingens beschreibt, auf welche Schritte es besonders ankommt, damit aus dem Buzzword ein Werkzeug wird, das echten Mehrwert stiftet.

Cover-Gestaltung:  
*Sandra Schulte*

## Schwerpunkt: Wie Organisationen ticken

### 15 Den Charakter von Organisationen verstehen

*Christina Grubendorfer*

Sich mit den Eigenheiten der jeweiligen Organisation auseinanderzusetzen, ihrer Komplexität, ist die Basis dafür, um sie verändern zu können.

### 20 „Viele der neuen Ansätze sind sehr naiv“

*Interview mit Torsten Groth*

Warum scheitern große Unternehmen häufig mit der Einführung neuer Organisationsformen? Antworten dazu gibt der systemische Berater Torsten Groth.

### 26 Reibungen als Triebfedern für Change

*Timm Hendrik Krieger*

Bei der Signal Iduna hat man gelernt, Spannungen und Reibungen offen anzusprechen, weil man sicher ist: Sie haben eine große Bedeutung im Rahmen der Transformation.

### 30 Wie gehen wir die Veränderung an?

*Christina Aumann / Kerstin Molinari*

Von Leitbildprozessen über die Veränderung von Arbeitskultur bis zur Einführung von mobilem Arbeiten: Ein Gespräch über unterschiedliche Ansätze bei Change-Vorhaben.

### 34 Wie die Systemtheorie hilft, Change erfolgreich umzusetzen

*Laura Hüer / Robert A. Sedlák*

Die Systemtheorie kann ein praktisches Werkzeug sein, um Organisationen zu befähigen, sich aus eigener Kraft zu wandeln und zu erneuern.

### 39 Die Haltung macht den Unterschied

*Renate Glaser / Ulrich Königswieser*

Sind Organisationen eher als Maschinen oder als Organismen zu betrachten? Als was sie wahrgenommen werden, macht einen entscheidenden Unterschied bei Veränderungsvorhaben.

### 44 Unentdeckte Potenziale nutzen

*Eva Schielein*

Es braucht immer wieder Räume und Formate, die Reflexion ermöglichen und in denen viele unterschiedliche Perspektiven einer Organisation sichtbar werden.

### 50 Lokale Rationalitäten verstehen

*Finn-Rasmus Bull / Alexander Keil*

Gerade in Change-Prozessen ist es wichtig, die lokalen Rationalitäten gut zu verstehen und einen entsprechenden Diskurs zu ermöglichen. Ansonsten droht der Stillstand.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>65</b>
<b>Change Maker</b>	<b>70</b>

#### **CHEFREDAKTEUR**

Jan C. Weibacher

#### **BEIRAT**

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## **Einblicke**

---

### **54** Aus Erfahrung

*Sirka Laudon*

Sirka Laudon, Vorständin People Experience bei AXA, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### **56** „Man muss eine gewisse Geschwindigkeit mitbringen“

*Interview mit Helena Schäfer*

Helena Schäfer ist „Head of Transformation and Strategic Projects“ bei Sanofi. Im Interview spricht sie über die Herausforderungen ihrer Arbeit und worauf es vor allem ankommt, um in der Rolle besonders wirksam sein zu können.

## **Debatte**

---

### **60** Mit der Debatte zu einer besseren Streitkultur

*Sarah T. P. Andiel*

Eine konstruktive Streitkultur als Element einer lebendigen Organisation lässt sich fördern, zum Beispiel mit der Debatte als Methode. Dabei wird gezielt der Umgang mit Widerspruch trainiert.

### **66** Schnelle Erfolge in den ersten 100 Tagen

*Niklaus Leemann*

In den ersten 100 Tagen in einer neuen Führungsrolle erwarten Stakeholder schnelle Ergebnisse – doch eine langfristige Strategie braucht Zeit. Quick Wins bieten eine Lösung: kurzfristig umsetzbare Optimierungen, die sofort Erfolge bringen und das Vertrauen in die Führungskraft stärken.

*» Wenn alle die gleiche Meinung in einer Diskussion vertreten, kommt selten die beste Lösung heraus.*

**SARAH T. P. ANDIEL**