

# Inhalt

08 NOVEMBER 2024

## Toolkit

---

### 8 Mal ehrlich

*Sven Latzel*

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 Sven Latzel.

### 10 KI und Change

*Thorsten Heilig*

In vielen Chefetagen werden wichtige Entscheidungen intuitiv getroffen. Das muss aber nicht sein. Denn mit der Hilfe von KI sind intelligentere Entscheidungen möglich.

### 12 Erste Schritte zur Change Story

*Sepp Baumeister*

Das reine Informieren reicht in den seltensten Fällen aus, um Mitarbeitende für den Wandel zu gewinnen. Wichtig ist viel mehr, sie frühzeitig zu involvieren und eine plausible Geschichte zu erzählen, die das „Warum“ deutlich macht.

### 14 Strukturierter Change

*Patrick Wanner*

Das ADKAR-Modell bietet ein klar strukturiertes Framework, das vor allem dabei hilft, auf individuelle Bedürfnisse und Herausforderungen einzugehen. Es hat aber auch Nachteile.

Cover-Gestaltung:  
*Sandra Schulte*

## Schwerpunkt: Change gestalten mit dem Betriebsrat

### 19 Auf Augenhöhe gemeinsam den Wandel gestalten

*Günther Schöffner*

Wie lässt sich die vertrauensvolle, professionelle Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien etablieren und beibehalten? Ein Leitfaden macht deutlich, worauf es vor allem ankommt.

### 24 „Natürlich steigen die Anforderungen an Betriebsräte“

*Interview mit Werner Widuckel*

Werner Widuckel, Professor für Personalmanagement und ehemaliger Arbeitsdirektor bei Audi, über die Rolle des Betriebsrats in der Transformation.

### 30 Weg mit den klassischen Feindbildern

*Julia Bangerth | René Wiedmann | Michael Link | Peter Bach*

Vor einigen Jahren ist Vorstand und Betriebsrat bei DATEV klar geworden, dass sich nicht nur das Unternehmen transformieren muss, sondern auch die Arbeit der Betriebspartner.

### 36 Reorganisation und Mitbestimmung – (k)ein Widerspruch

*Florian Dressler*

Gerade bei Reorganisationsprozessen spielt das kooperative Miteinander mit dem Betriebsrat eine zentrale Rolle.

### 40 Wandlungsfähige Mitbestimmung

*Claudia Niewerth | Julia Massolle*

Betriebsräte befinden sich hierzulande in einer doppelten Transformation, wie die Ergebnisse eines Forschungsprojektes deutlich machen.

### 44 Mehr Gestalten statt Verhandeln

*Marco Holzapfel*

Zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber ist echter Dialog notwendig – und die Abkehr vom reinen Verhandlungsmodus.

### 48 Aufräumen für die Zukunftsfähigkeit

*Alexander Zumkeller*

Wie hat die Mitbestimmung eine Zukunft? Alexander Zumkeller, Arbeitsdirektor bei ABB, gibt seine Antwort in fünf Thesen.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>59</b>
<b>Change Maker</b>	<b>70</b>

**CHEFREDAKTEUR**

Jan C. Weilbacher

**BEIRAT**

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## Einblicke

---

### 52 Aus Erfahrung

Alicia Lindner

Alicia Lindner, Geschäftsführerin bei der Börlind GmbH, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### 54 Veränderung begreifbar machen

Stephanie Hammon | Philipp Forster

Mit den „Werkzeugen für den Wandel“ stellt die kantonale Verwaltung Zug ihren Mitarbeitenden eine anwendungsorientierte Change-Management-Toolbox zur Verfügung, die darauf ausgerichtet ist, dass diese schnell ins Handeln kommen.

## Debatte

---

### 60 Orientierungshilfe für die Praxis

Jens Grundei

Erkenntnisse der Organisationsforschung können helfen, die Organisationsgestaltung zu verbessern und somit nachhaltiger auszurichten.

### 65 Eine Kultur der Menschlichkeit

Bettina Hoffmann-Ripken

Damit New-Work-Konzepte ihre Wirkung entfalten können, braucht es eine Kultur der Menschlichkeit. Dabei reicht es nicht, Werte zu definieren. Organisationen müssen sich der Kulturentwicklung ganzheitlich widmen.

*» Entwicklung findet nur statt,  
wenn Menschen respektvolles Feedback  
erhalten und die Möglichkeit bekommen,  
Verantwortung zu übernehmen.*

**BETTINA HOFFMANN-RIPKEN**