

# Inhalt

04 MAI 2024

## Toolkit

---

### 8 Mal ehrlich, Philipp Forster!

*Interview mit Philipp Forster*

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 Philipp Forster.

### 10 KI und Change

*Nico Lumma*

Die Menschen sollten sich mit Künstlicher Intelligenz auseinandersetzen und die Bereitschaft mitbringen, Neues zu lernen. Helfen könnten dabei Start-ups, die mit etablierten Unternehmen zusammenarbeiten.

### 12 Erste Schritte zur Mitarbeiterbefragung

*Simon Werther*

Eine Mitarbeiterbefragung kann der Startpunkt für Veränderungsprozesse sein. Welche Schritte beim Vorgehen berücksichtigt werden sollten, skizziert Simon Werther.

### 14 Der Dialog als Königsdisziplin

*Interview mit Holger Scholz*

Holger Scholz hat gemeinsam mit Roswitha Vesper ein bemerkenswertes Buch zu Facilitation geschrieben. Im Interview spricht er über die wichtigsten Grundannahmen und warum es bei jeder Transformation eine Pilotgruppe braucht.

Cover-Illustration: storyset/Freepik.com

## Schwerpunkt: Future Skills

### 21 Zukunftsfähigkeit entwickeln

*Frank Edelkraut / Werner Sauter*

Mitarbeitende müssen in einer komplexen Welt mit den Herausforderungen von morgen selbst organisiert fertigwerden.

### 26 „Es muss ein Mindset-Change her“

*Interview mit Mathias Winde*

Die „Allianz für Future Skills“ hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Bedingungen für den Erwerb digitaler und weiterer zukünftig relevanter Kompetenzen zu verbessern.

### 30 Rollenbasiertes Skilling in der Energiewende

*Carolin Widenka / Lena Bierl*

Die Viessmann Climate Solutions begegnet dem Strukturwandel mit einer großen Qualifizierungsoffensive.

### 35 „Lernkompetenz ist der Future Skill schlechthin“

*Interview mit Matthias Görtz*

Matthias Görtz über das digitale Lernökosystem von Porsche und wie es zur Unternehmenstransformation beitragen kann.

### 38 Wandel als konstantes Phänomen

*Julia Siems*

Organisationen stehen vor der Herausforderung, einen für sie passenden Skills-Ansatz für die Workforce Transformation zu finden und anzuwenden.

### 42 Trainieren für die Zukunft

*Martin Rabenau / Daniela Sievers / Norma Nolte*

Mit dem Projekt „Zukunftskompetenzen der Signal Iduna“ wurden acht jobübergreifende Future Skills definiert, die für Führungskräfte und Mitarbeitende gelten.

### 46 Ganzheitlich entwickeln

*Tina Spierling / Christina Rüssel*

Die Initiative LernWerk von Bosch bereitet die Mitarbeitenden aus Fertigung und Logistik auf die Fabrik der Zukunft vor.

### 50 Sich neuen Zusammenhängen stellen

*Ina Kohl*

Die Fähigkeit zur Veränderung, sich flexibel und schnell an neue Gegebenheiten anzupassen, ist gefragt wie nie zuvor.

<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>59</b>
<b>Change Maker</b>	<b>74</b>

**CHEFREDAKTEUR**

*Jan C. Weilbacher*

**BEIRAT**

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



## Einblicke

---

### 54 Aus Erfahrung

*Julia Bösch*

Julia Bösch, CEO von Outfittery, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren im Change Management.

### 56 „Wir lernen alle jeden Tag Neues“

*Interview mit Andreas Arntzen*

Andreas Arntzen hat den „Wort & Bild Verlag“ modernisiert und strategisch weiterentwickelt. Im Interview spricht er über die Diversifizierung des Produktportfolios und das Potenzial des Themas Gesundheit.

## Debatte

---

### 60 Systemische Führungskräfteentwicklung

*Mark Thiel / Heike Linnepe*

Bei der Entwicklung von Führungskräften sollten alle Ebenen einbezogen werden: das Gesamtsystem, die Rollen und Funktionen, die individuellen Persönlichkeiten und die darin wirkenden wechselseitigen Beziehungen.

### 65 Mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen

*Valerie Hutterer*

Nachhaltigkeit, insbesondere der Klimaschutz, ist mittlerweile auch für Unternehmen eines der absoluten Top-Themen. Damit die „grüne Transformation“ gelingen kann, ist es von enormer Bedeutung, dass die Mitarbeitenden einbezogen werden.

### 70 Transformation der Filmindustrie

*Anett Sass*

Für die deutsche Filmindustrie ist es eine zwingende Notwendigkeit, die digitale Transformation erfolgreich zu meistern. Insbesondere technologische Innovationen und strategische Neuausrichtungen sind massive Treiber.

» Die Förderung von Aus- und Weiterbildung ist für die Filmbranche essenziell.

**ANETT SASS**