

# Inhalt

03 April 2026

## Toolkit

---

### 6 Lieblingsmethode

*Jan C. Weilbacher*

---

Eine Lieblingsmethode prägnant vorgestellt – dieses Mal: die SWOT-Analyse

### 7 Der persönliche Change

*Julia Küting*

---

Julia Küting hat schon einige Veränderungen hinter sich. Besonders prägend für sie war der frühe Wandel ihres HR-Verständnisses.

### 8 Mal ehrlich

*Nicole Kopp*

---

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 Nicole Kopp.

### 10 KI und Change

*Friedrich Arnold / Philipp Depiereux*

---

Bei dem Thema KI braucht es in Deutschland vor allem eines: mehr Mut. Denn wir befinden uns mitten in der Dekade der Künstlichen Intelligenz und es entscheidet sich jetzt, wer das Rennen macht.

## Schwerpunkt: Kommunikation in der Transformation

### 13 Keine Transformation ohne Kommunikationsstrategie

*Andrea Montua*

---

Fehlende Orientierung ist einer der häufigsten Gründe, warum Veränderungen scheitern. Eine Kommunikationsstrategie kann diese Orientierung geben.

### 18 Was Kommunikation in Transformationen bewirken kann

*Georg Kolb*

---

Eine internationale Studie untersucht die Rolle von Kommunikation in Transformationsprozessen entlang von vier Erfolgsdimensionen.

### 22 Mit der KI zusammen tanzen

*Interview mit Axel Löber und Aferdita Kastrati*

---

Der Bereich Global Communications des Unternehmens Merck hat sich mit der Nutzung von KI enorm verändert.

### 28 Wie Transparenz Orientierung schafft

*Gertrud Noone*

---

Die Lufthansa Group hat ihr umfassendes „Finance Transformation Program“ zur Weiterentwicklung der Finanzfunktion gestartet. Zu den Erfolgsfaktoren gehört vor allem eine ehrliche Kommunikation.

### 30 Kommunikationsfähigkeiten weiterentwickeln mit KI

*Nadine Vöhringer*

---

Wie kann man Führungskräfte in ihrer Kommunikation pragmatisch unterstützen – und wie kann KI dabei helfen? Bei Festo hat man eine Antwort gefunden.

### 33 Mit Musterbrüchen raus aus der Lähmung

*Susanne Klein / Juliane Josiger*

---

Der rbb steckte 2022 in einer äußerst angespannten Lage. Statt eines „Weiter so“ startete ein Zukunftsprozess, der auf Beteiligung, Transparenz und neue Entscheidungsformen setzte.

### 38 Emergenz – damit's besser wird als geplant

*Sarah Perlick / Johannes Schley*

---

Organisationen bestehen aus Kommunikation – und Change lebt von ihr. Wie aber kann man Räume schaffen, in denen Zusammenarbeit mehr wird als die Summe ihrer Teile?

Editorial	3
Impressum	17
Change Maker	58

#### CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

#### BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## Einblicke

---

### 42 Aus Erfahrung

*Julien Mounier*

Julien Mounier, Vorstandsvorsitzender der Stadtwerke Düsseldorf, über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

### 44 Innovationskraft ist kein Zufall

*Benjamin Klatt*

Die viadee AG zeigt, wie sich Innovationsarbeit systematisch verankern lässt: mit klaren Strukturen, geschützten Experimentierflächen und einer Kultur, die Mut zum Ausprobieren fördert.

## Debatte

---

### 48 Widerstand gegen KI: Signal statt Störung

*Jens Nachtwei*

Widerstand gegen KI muss kein Zeichen von Starrsinn oder technischer Rückständigkeit sein. Er ist oft eher ein Symptom, das uns einiges über die menschliche Seite des digitalen Wandels verrät.

### 52 Wann Mitarbeitende Verantwortung übernehmen

*Peter Kraushaar / Eva Zebisch*

Eine aktuelle Studie zeigt: Ob Transformation gelingt, entscheidet sich weniger an Strategien als am Erleben im Alltag der Beschäftigten.

### 56 Die andere Perspektive

*Martin Fugmann*

In zahlreichen unterschiedlichen Bereichen und Disziplinen der Gesellschaft spielen Transformation und Veränderung eine wichtige Rolle – so auch in der Bildung.

„Technologie ersetzt nicht das Denken – sie kann Raum dafür schaffen.“

MARTIN FUGMANN