

# Inhalt

07 OKTOBER 2023

## Toolkit

---

### 8 Mal ehrlich, Frederik Fleischmann!

*Interview mit Frederik Fleischmann*

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 Frederik Fleischmann.

### 10 Erste Schritte zur lernenden Organisation

*Johanna Voigt*

Nur eine lernende Organisation ist eine zukunftsfähige Organisation. Johanna Voigt skizziert fünf mögliche erste Schritte, eine solche zu etablieren.

### 12 KI und Change

*Derya Gür-Şeker*

In unserer Rubrik „KI und Change“ beschreibt Derya Gür-Şeker, was sich hinter AI Literacy verbirgt und warum Mitarbeitende diese beherrschen sollten, um in der neuen Arbeitswelt gut zurechtzukommen.

### 14 Die „Honeymoon-Phase“ im Team gestalten

*Sylvia Graß*

Mit unterschiedlichen Aktionen und Formaten lässt sich die Teamkultur stärken – und das von Anfang an.

Cover-Gestaltung: Juliane Böckermann,  
Illustration: iStock/Vectorig

## Schwerpunkt: Change im Blue-Collar-Bereich

### 19 Nahbar bleiben

*Interview mit Inga Dransfeld-Haase*

Die Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager:innen Inga Dransfeld-Haase über die Personalarbeit für Frontline-Mitarbeitende und wie man Beschäftigte in Raffinerien erreicht.

### 24 Wie die Veränderung im Blue-Collar-Bereich gelingt

*Alexander Klein | Melanie Ruhe*

Die Erfolgsfaktoren für Change sind im Blue-Collar-Bereich ähnlich wie im Bereich der Büroarbeit. Und doch gilt es, ein paar Besonderheiten zu beachten.

### 29 Gemeinsam mehr Flexibilität und Effizienz erreichen

*Thomas Elscher*

Die Einbindung der Mitarbeitenden ist bei der Einführung von Lean Management von großer Bedeutung.

### 34 Ein undankbares Pflaster für hippe New-Work-Start-ups

*Markus Väth*

Wenn von New Work die Rede ist, wird der Blue-Collar-Bereich meist ausgespart. Dabei ist das Potenzial riesig.

### 38 Andere Herausforderungen

*Barbara Grau | Ralf Drittner*

Hands-on-Mentalität, ständige Präsenz, hohe Führungsspanne: Die Arbeit in der Produktion unterscheidet sich von der Arbeit im Büro. Was bedeutet das für die Führung?

### 42 Mitarbeitende als Game Changer für den Kulturwandel

*Interview mit Simone Schrön*

Der Kulturwandel hat sich bei Börlind vor allem durch den Generationenwechsel in der Geschäftsführung regelrecht aufgedrängt. Ein Gespräch mit der Personalchefin Simone Schrön.

### 46 In Bewegung bleiben

*Stephan Jorra*

Stephan Jorra, Werkleiter bei Siemens Energy, orientiert sich bei der Gestaltung von Veränderungen vor allem an vier wichtigen Prinzipien.

### 50 Gruppenarbeit als echter Dauerbrenner

*Jens Großmann*

Eigenverantwortung und Selbstbestimmung statt nur „Dienst nach Vorschrift“: Die Organisationsform der Gruppenarbeit ist bei der Berliner Stadtreinigung seit Jahren etabliert.

<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>63</b>
<b>Change Maker</b>	<b>74</b>

**CHEFREDAKTEUR**

*Jan C. Weilbacher*

**BEIRAT**

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



## Einblicke

---

### 54 Change-Themen ganzheitlich angehen

*Interview mit Ralph Linde und Claudius Colsman*

Die seit 2021 im Volkswagen-Konzern bestehende „Culture & Change Factory“ begleitet den Wandel des Unternehmens zum software-orientierten Anbieter nachhaltiger Mobilität. Über den Ansatz und die Herausforderungen der „Factory“ sprechen Ralph Linde und Claudius Colsman im Interview.

### 56 Aus Erfahrung

*Helen Reck*

Helen Reck, Konzernvorständin bei der HUK-COBURG, über ihre wichtigste Business-Transformation und die Erfolgsfaktoren im Change Management.

### 58 Wer hoch fliegt, muss auch landen können

*Julia Tuppek / Andreas Förch*

Im Rahmen des Transformationsprogramms für knapp 700 Mitarbeitende stützt sich der Technikbereich des Telekommunikationsanbieters 1&1 auf das Flight-Levels-Denkmodell.

## Debatte

---

### 64 Der Schlüssel zum richtigen Machtmix

*Günther Schöffner*

Der Einsatz von Macht kann bei richtiger Anwendung zu einem konflikt- und widerstandsarmen Verlauf eines Change-Prozesses beitragen. Umso wichtiger ist es für Projektverantwortliche, die herrschenden Machtverhältnisse im Unternehmen zu kennen.

### 69 Vorbeugende Restrukturierung

*Ulvi Aydin*

Predictive Restructuring beschreibt den Prozess, die Vitalwerte des Unternehmens kontinuierlich zu überprüfen und Veränderungen zu antizipieren, bevor sie spürbar negative Auswirkungen auf die Organisationen haben.

» Instabile Phasen ermöglichen den Übergang zu neuen Verhaltensmustern.

**ULVI AYDIN**