Inhalt

07 OKTOBER 2021

Toolkit

7 **Quellen der Inspiration**

Klaus Eck

Wir fragen Menschen nach ihren Quellen der Inspiration und bitten sie, fünf davon mit uns zu teilen. Klaus Eck ist ein Newsjunkie, der sowohl Zeitungen und Bücher liest als auch interessanten Content in den sozialen Netzwerken findet und teilt. Auf Twitter und LinkedIn ist er täglich aktiv.

8 **Mal ehrlich, Katharina Luh!**

Interview mit Katharina Luh

Wir fühlen Praktikern und Expertinnen auf den Zahn und wollen ihre Sicht der Dinge sowie einige Tipps erfahren. Diesmal fragen wir die Organisationsberaterin Katharina Luh.

10 **Sehen, wie Veränderung geht**

Andreas Tapken / Klaus Wübbelmann

Organisationsaufstellungen sind eine äußerst schnelle und effektive Methode, um Organisationen zu verstehen und Entwicklungen zu bewirken.

Cover-Gestaltung:
Sherpa Design / Illustration: Shutterstock/Moremar

Schwerpunkt

15 **„Emotionale Intelligenz hat auch was mit Manipulation zu tun“**

Interview mit Myriam Bechtoldt

Die Wissenschaftlerin Myriam Bechtoldt hat einen differenzierten Blick auf das Thema emotionale Intelligenz. Im Gespräch erklärt sie, was sich hinter dem Begriff verbirgt und was leistungsstarke Führungskräfte in der Regel besonders auszeichnet.

19 **Den Perspektivwechsel wagen**

Oliver Nissen / Andrea Montua

Die CEO-Kommunikation kann im Rahmen einer Veränderung einen großen Einfluss auf die Mitarbeitenden haben – sowohl positiv als auch negativ. Dabei spielt nicht nur das gesprochene Wort eine Rolle, sondern eine Bandbreite an Ausdrucksformen und Stilmitteln.

24 **„Mir ist klar, dass wir das schaffen“**

Interview mit Sigrid Nikutta

Seit Januar 2020 ist Sigrid Nikutta Vorstandsvorsitzende von DB Cargo. Ein Gespräch über den Reiz, schwierige Jobs anzunehmen, die richtige Kommunikation im Change und warum wir Emotionen im Joballtag nicht außen vor lassen können.

30 **Wenn die Fairness verlorengeht**

Evelyn Summhammer

Gerade im Rahmen von Veränderungen ist es nicht selten, dass Menschen wütend und verärgert sind. Solche Emotionen sollten nicht ignoriert werden.

34 **Abschied tut weh**

Claudia Nagel

Wenn das Gefühl der Trauer im Change keinen Raum bekommt, führt das bei Mitarbeitenden nicht selten zu Widerstand. Organisationale und individuelle Trauer sollten im Change deshalb konstruktiv begleitet werden.

39 **Die Methode für das Unüberschaubare**

Christoph Buckel / Uwe Reineck / Matthias Bongartz

Die Methode Soziodrama kann soziale Komplexitäten darstellbar machen und sie ermöglicht die Erforschung innerer sowie äußerer Wirklichkeiten. Damit ist ihr Einsatz auch bei Veränderungsprozessen sehr wertvoll.

44 **Ende der Planwirtschaft**

Jan Krisor / Steffen Scheerer

Die agile Transformation braucht Identität und ein neues Selbstverständnis von Führung. Das gilt auch für den IT-Bereich von Post und Paket Deutschland, einem Geschäftsbereich von Deutsche Post DHL Group. Dort begegnet man Widerständen mit guten Argumenten.

Editorial 3

Kolumne 6

Impressum 59

Change Maker 70

CHEFREDAKTEUR
Jan C. Weilbacher

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

c!

Einblicke

48 Aus Erfahrung

Frauke von Polier

Frauke von Polier, Chief People Officer bei Viessmann Climate Solutions, über ihre wichtigste Business Transformation und Erfolgsfaktoren im Change Management.

50 Auf dem Weg zum agilen Lösungsanbieter

John-Sebastian Komander

Im Januar 2021 hat der Versicherer Signal Iduna rund ein Viertel seiner Mitarbeitenden von einem klassischen, vertikalen Organisationsmodell in agile Strukturen geführt. Bis 2023 soll die komplette Belegschaft folgen.

54 Immer und immer wieder kommunizieren

Vali Maria Bluma

Im März stellte Evonik Industries als eines der ersten großen deutschen Spezialchemieunternehmen ihr ERP-System auf den neuen SAP-Standard S/4HANA um. Ein Kraftakt, der technisch anspruchsvoll war und eine Menge Mitarbeitende betraf.

Debatte

60 Fit für Veränderungen machen

Martina Nohl

Damit sich Organisationen und Systeme überhaupt verändern können, benötigt es handelnde Menschen. Sie brauchen die entsprechende Bereitschaft und die Kompetenzen für den Wandel.

64 Die Marke macht den Wandel erfolgreicher

Karsten Kilian / Mareike Völker

Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei Change-Vorhaben lässt sich erhöhen, wenn Unternehmen ihre Marke strategisch miteinbeziehen und als Treiber der gewünschten Veränderungen nutzen.

» Es ist wichtig, die Führungskräfte (erneut) für die Marke zu sensibilisieren und sie im Umgang mit ihr anzuleiten.

KARSTEN KILIAN / MAREIKE VÖLKER

Handelsblatt MEDIA GROUP