

# Inhalt

02 MÄRZ 2024

## Toolkit

### 8 Mal ehrlich, Christian Müller!

*Interview mit Christian Müller*

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 Christian Müller.

### 10 Erste Schritte zur Vertrauenskultur

*Karin Lausch*

Eine Vertrauenskultur im Team entsteht nicht per Knopfdruck. Karin Lausch beschreibt sieben notwendige Schritte, die in jedem Team und von jeder Führungskraft beherrzigt werden sollten.

### 12 KI und Change

*Matthias Peissner*

Matthias Peissner vom Fraunhofer IAQ zeigt, wie ein wünschenswerter KI-Einsatz gelingen kann, wie dabei der internationale Austausch hilft und warum öffentliche Aufklärung so wichtig ist.

### 14 Ohne Angst arbeiten

*Birgit Schumacher*

Egal ob Innovation, gute Teamarbeit oder erfolgreiche Veränderungsprozesse: Die psychologische Sicherheit von Mitarbeitenden und Führungskräften ist eine wichtige Voraussetzung für zahlreiche Arbeitsprozesse und Formen der Zusammenarbeit.

Cover-Illustration: Andrea Goerke

## Schwerpunkt: Das fokussierte Unternehmen

### 19 Auf Kurs bleiben

*Annette Hamann | René Esteban | Carolin Buddenkotte*

Nachgefragt: Was ist der wichtigste Hebel, um bei einer Transformation nicht den Fokus zu verlieren?

### 20 Fokussiert arbeiten im Alltag

*Stefan Israng*

Stefan Israng gibt einige Tipps, wie fokussiertes Arbeiten gelingen kann.

### 22 „Unsere Gehirne können kein Multitasking“

*Interview mit Martin Korte*

Der Neurobiologe Martin Korte erläutert, wie sich Stress auf das Gehirn auswirkt.

### 24 Möglichst transparent für alle

*Tamara Schopka*

Bei der stock3 AG hat man ein Zielsystem entwickelt, das sowohl eine ausreichende Priorisierung als auch die nötige Flexibilität ermöglicht.

### 28 „Klare Ziele zu setzen, ist extrem wichtig“

*Interview mit Johannes Steegmann*

Der Tierbedarfshändler Fressnapf befindet sich in der größten Transformation der Firmengeschichte. Was dem Unternehmen dabei Orientierung gibt, erläutert CEO Johannes Steegmann im Interview.

### 34 Wandel zum fokussierten Unternehmen

*Vera Starker*

Das Modell „The Focused Company“ kann Unternehmen dabei unterstützen, Ineffizienz und Fragmentierung zu reduzieren und wieder produktiver zu werden.

### 39 Meetings: Keine Zeit mehr verschwenden

*Florian Rustler*

Sieben Empfehlungen für fokussierte Besprechungen.

### 42 Wegweiser für fokussiertes Projektmanagement

*Boris Gloger*

Agile Management-Methoden helfen, in einem Projekt die Aufmerksamkeit zu bündeln.

### 46 Startpunkt für die Verzahnung von Kultur und Strategie

*Martin Gawlak | Jumana Klotsch*

Das E-Commerce-Unternehmen Spread Group hat sein Geschäftsmodell neu ausgerichtet. Damit verbunden ist ein agiler Kulturentwicklungsprozess, dessen Startpunkt die „Culture Week“ bildete.

### 51 Die Kunst einer wirksamen Strategieklausur

*Thomas Mandl | Veronika Meszarits*

Ob Strategieklausuren eine kluge Investition sind, entscheidet sich durch eine sorgsame Planung, eine kreative Ausführung sowie die konsequente Umsetzung der festgelegten Schritte.

<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>73</b>
<b>Change Maker</b>	<b>74</b>

**CHEFREDAKTEUR**

*Jan C. Weilbacher*

**BEIRAT**

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



## Einblicke

---

### 56 Aus Erfahrung

*Sylvia Borchering*

Sylvia Borchering, Chief Corporate Officer (CCO) bei 50Hertz, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren im Change Management.

### 58 Reorganisation mit internen Skills

*Lars Lindemann*

Unter dem Projektnamen #OneGK hat die Deutsche Kreditbank AG in rund einem Jahr das Organisationsmodell für 140 Mitarbeitende im zentralen Geschäftskundensegment umgestellt. Begleitet wurde der Prozess von einem internen Change Team.

### 63 Von der Bankzentrale zum dezentralen Netzwerk

*Frank Kohler*

Bereits in Pandemie-Zeiten hat man sich bei der Sparda-Bank Berlin gefragt, ob es überhaupt noch eine Zentrale braucht. Ende 2022 hat sich die Bank dann tatsächlich von ihr verabschiedet. Damit verbunden war eine neue dezentrale Präsenzstrategie.

## Debatte

---

### 66 Science for work

*Stephan Kaiser*

Die Analyse des sozialen Netzwerks eines Mitarbeitenden hilft dabei, organisationale Dynamiken besser zu verstehen und Mitarbeiterbindung proaktiv zu gestalten.

### 68 Organisationaler Diskurs als Instrument für Veränderung

*Stephanie Borgert*

Der organisationale Diskurs als Prozess kann anstrengend sein und manche irritieren, aber die Wirkungen sind enorm – wenn einige wenige Voraussetzungen erfüllt sind.

» Es gilt, bewusst Instabilität zu provozieren und gemeinsam auszuhalten.

**STEPHANIE BORGERT**