

Inhalt

09 WINTER 2023

Toolkit

8 **Mal ehrlich, Maren Hauptmann!**

Interview mit Maren Hauptmann

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 Maren Hauptmann.

10 **Erste Schritte zur Visionentwicklung im Team**

Markus Pollinger

Bei vielen Projekten mangelt es an einer gemeinsamen Vorstellung darüber, was man als Team erreichen möchte. Markus Pollinger skizziert fünf Schritte, wie man eine Vision entwickeln kann.

12 **KI und Change**

Tobias Krafft / Cornelius Klingel

Der größte Erfolgsfaktor für die Umsetzung von KI-Systemen ist der Mensch selbst. Deshalb muss auch das Aufeinandertreffen von neuer Technologie mit den komplexen sozialen Systemen der Organisation gut durchdacht und gesteuert werden.

14 **Ohne geht es nicht mehr**

Vladislav Vodatinskij

Change Management bei größeren Projekten mitzudenken, ist unabdingbar geworden, um die Akzeptanz der Mitarbeitenden für die Veränderungen zu gewinnen.

Cover-Illustration: Adobe Stock

Schwerpunkt: Die interne Change-Beratung

19 **Do It Yourself**

Thomas Deelmann

Gegenüber externen Dienstleistern bringen interne Beratungen zahlreiche Vorteile mit. Zu diesen gehört die starke Bindung an das eigene Unternehmen – die aber auch zum Problem werden kann.

24 **Was kann interne Change-Beratung leisten?**

Maike Küper / Tobias Krueger / Sarah Schroeder

Immer mehr Unternehmen bauen interne Change-Beratungseinheiten auf. Doch können diese innerhalb einer Organisation überhaupt erfolgreich sein? Wir haben nachgefragt.

26 **Wenn es besonders schwierig wird**

Michael Picker

Die Deutsche Bahn hat auf Konzernebene eine interne Beratung für Change Management aufgebaut, die bei den größten Herausforderungen im Rahmen der DB-Strategie „Starke Schiene“ aktiv wird.

31 **Eine Frage der Haltung**

Ingo Schamberger

Organisationsentwicklung wird bei Fraport vom systemischen Ansatz geprägt. Organisationen sind demnach soziale Systeme, in deren Mittelpunkt Kommunikation und Entscheidungen stehen.

36 **Inhouse Consulting auf der Erfolgsspur**

Gerhard Hastreiter

Beim Aufbau einer internen Beratung müssen Unternehmen sich über die Erfolgsfaktoren im Klaren sein und die relevanten Gestaltungsparameter richtig einstellen.

40 **Wirksamkeit durch Nähe und Expertise**

Interview mit Sebastian Schmelz

E.ON Inhouse Consulting war als interne Beratung maßgeblich an dem Projekt Sunrise beteiligt. Es galt, die Auswirkungen einer komplexen Transaktion auf den E.ON-Konzern zu stemmen.

44 **Neue Handlungs- und Denkräume öffnen**

Yvonne Weber / Jacques Chlopczyk

Interne Coaches können dabei unterstützen, Mitarbeitende und Führungskräfte in Veränderungsprozessen zu begleiten. Was sie brauchen, ist vor allem Rollenklarheit.

Kolumne	6
Impressum	57
Change Maker	74

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,
Sirka Laudon



Einblicke

48 Aus Erfahrung

Oliver Sowa

Oliver Sowa, Geschäftsführer der Beutlhauser Holding, über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren im Change Management.

50 Eine wertvolle Ressource im Arbeitsalltag

Andreas Gessner

Menschen weltweit nutzen ChatGPT. dm-drogerie markt hat auf die Veröffentlichung schnell mit der Entwicklung eines eigenen Modells reagiert: dmGPT. Der digitale Assistent hilft zum Beispiel bei der Texterstellung oder der Vorbereitung von Workshops.

» Die Technologie hat das Potenzial, ganze Branchen komplett zu verändern.

ANDREAS GESSNER

Debatte

54 Die wirtschaftlichen Folgen sind beträchtlich

Finn Rischke

Personalmangel und Fluktuation der Mitarbeitenden sind bekannte Herausforderungen und doch tun die wenigsten Unternehmen etwas dagegen. Ein strategisches Fluktuationsmanagement wäre mehr als sinnvoll.

58 „Wichtigste Voraussetzung ist eine digitale Strategie“

Interview mit Andranik Tumasjan

Es gibt so gut wie kein Unternehmen in Deutschland, das sich nicht in der digitalen Transformation befindet. Doch was braucht es, damit diese gelingt? Darüber spricht Andranik Tumasjan im Interview. Er ist Professor für Management und Digitale Transformation an der Universität Mainz.

64 Transformationskrisen meistern

Christoph Schmiedinger / Carsten Rasche

In vielen Unternehmen schläft der agile Enthusiasmus nach einem bis drei Jahren ein und das Transformationsvorhaben steckt plötzlich in einer Krise. Es gibt jedoch Wege, die Transformation wieder in die richtigen Bahnen zu lenken.

69 Gute Kommunikation macht den Unterschied

Anja Krutzke / Angela Bittner-Fessler / Kirsten Hermann

Die Gestaltung der Führungskräftekommunikation kann einen Change zum Erfolg führen. Wichtigste Voraussetzung ist allerdings: Führungskräfte müssen sich ihrer Rolle und Verantwortung im Change bewusst sein.