

# Inhalt

05 SOMMER 2025

## Toolkit

---

### 7 Der Goldstandard im Change Management

*Leslie Zernick / Nick Petschek / Patrick Wanner*

John P. Kotter ist einer der einflussreichsten Vordenker im Bereich Change Management. Vor allem durch sein Acht-Stufen-Modell wurde er weltweit bekannt. Doch ist seine Methodik heute noch zeitgemäß?

### 10 Erste Schritte zur Zukunftskonferenz

*Anne Schalhorn*

Sie ist ein machtvoll Instrument, um Veränderungen voranzubringen. Anne Schalhorn skizziert fünf Schritte zu einer kraftvollen Zukunftskonferenz.

### 12 KI und Change

*Bernd Waas*

Die Arbeitswelt ändert sich rasant: Künstliche Intelligenz wird mehr und mehr zur virtuellen Kollegin. Für Beschäftigte bedeutet das neue Chancen, aber auch Unsicherheit. Wie ausgeprägt hierzulande ihr rechtlicher Schutz ist, beleuchtet Bernd Waas.

### 14 Mal ehrlich

*Markus Albers*

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 Markus Albers.

## Schwerpunkt: Die KI-Transformation

### 17 Die KI-Integration strukturiert angehen

*Falk Uebernickel / Flavia Bleuel / Ralf Herbrich*

Der „HPI AI Business Navigator“ hilft, bei der KI-Integration alle relevanten Dimensionen zu betrachten und den notwendigen Transformationsprozess strategisch zu steuern.

### 22 Neue Möglichkeiten

*Interview mit Frederike Fritzsche*

Seit September 2024 ist Frederike Fritzsche „Chief Tech Transformation Officer“ bei Otto – und hat damit eine in der deutschen Unternehmenswelt sehr besondere Rolle inne.

### 28 Die KI-Zukunft gestalten statt verwalten

*Katja Nettesheim*

Unternehmen sollten schnellstmöglich beginnen, KI-Kompetenz aufzubauen – der Fokus muss dabei sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationalen Ebene liegen.

### 32 Wie KI das Services Management transformiert

*Kai Altenfelder*

Dank Künstlicher Intelligenz wird der Kundenservice zu einem strategischen Instrument der Kundenbindung. KI revolutioniert das Services Management.

### 38 Versicherung neu denken mit KI

*Johannes Rath*

Johannes Rath, Vorstandsmitglied bei der SIGNAL IDUNA Gruppe, formuliert fünf Thesen zur KI-gestützten Transformation des Versicherungswesens.

### 40 Der Mittelpunkt der vierten industriellen Revolution

*Interview mit Sabina Jeschke*

Im Interview spricht die KI-Expertin Sabina Jeschke über die notwendigen Voraussetzungen für eine KI-Transformation.

### 44 Vielversprechende Symbiose

*Stefanie Babka*

Mit der Einführung der myGPT Suite hat das Chemie- und Pharmaunternehmen Merck einen bedeutenden Schritt in Richtung KI-Transformation unternommen.

### 48 Tiefgreifender Wandel des Gesundheitssystems

*Hannes Kolbe*

Der AI Innovation Hub der AOK Nordost stellt die Gesundheitskasse jetzt „KI-ready“ auf.

### 52 Man muss einfach anfangen

*Michael Schauerte / Karl-Heinz Land*

Die SVT GmbH ist ein gutes Beispiel dafür, wie auch mittelständische Unternehmen die Transformation im KI-Zeitalter gestalten können.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>55</b>
<b>Change Maker</b>	<b>74</b>

**CHEFREDAKTEUR**

*Jan C. Weilbacher*

**BEIRAT**

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



## Einblicke

---

### 56 Partizipative Entwicklung einer neuen Organisation in 15 Monaten

*Markus Wunsch / Elisa Klug / Rosina Eisele / Tillmann Seidel*

Die Netze BW steht vor gewaltigen Herausforderungen im Zuge der Energiewende – und geht sie mutig an: Mit dem Projekt NETZ T.eam hat der Netzbetreiber eine umfassende, partizipative Reorganisation gestartet, bei der über 500 Mitarbeitende aktiv mitgewirkt haben.

### 61 Mit einem Führungsinstrument zur neuen Kultur

*Simon Pfeifer*

Führungskräfte- und Kulturentwicklung waren beim RMV lange kein großes Thema – bis zu dem Zeitpunkt einer Mitarbeiterbefragung. Nun wird eine neue Kultur angestrebt. Im Mittelpunkt steht dabei die Neugestaltung des Mitarbeitergesprächs.

## Debatte

---

### 66 Humanocracy – Organisation ohne Bürokratie?

*Sven Kette / Kai Matthiesen*

Das Modell Humanocracy fasziniert viele. Es verspricht nicht weniger, als Organisationen von der Last der Bürokratie zu befreien – für mehr Kreativität und schnellere Entscheidungen. Doch kann das Konzept in der Praxis wirklich bestehen?

### 70 Eine Schaltzentrale für Change

*Kristin Baumann / Julia Bosbach*

Zunehmend beschäftigen sich Unternehmen mit dem Aufbau einer Einheit, die sich ausschließlich mit Change Management beschäftigt. Ein Change Management Office sorgt dafür, dass Veränderung kein Zufallsprodukt bleibt, sondern gezielt gestaltet wird.

„Humanocracy ist weniger ein Rezept als ein Instagram-Schnappschuss.“

SVEN KETTE / KAI MATTHIESEN