

# Inhalt

05 SOMMER 2022

## Toolkit

### 7 Quellen der Inspiration

*Oliver Ewinger*

Wir fragen Menschen nach ihren Quellen der Inspiration und bitten sie, fünf davon mit uns zu teilen. Oliver Ewinger schätzt die Diversität in seinem Netzwerk, teilt gerne sein Wissen und hat die Passion, die Herzenthemen anderer Menschen kennenzulernen.

### 8 Mal ehrlich, Tillmann Seidel!

*Interview mit Tillmann Seidel*

Wir fühlen Experten und Expertinnen auf den Zahn und wollen ihre Meinung zum Einsatz von Methoden und Tools in Change-Projekten sowie einige Tipps erfahren. Diesmal fragen wir den Organisationsberater Tillmann Seidel.

### 10 Speed-Dating mit der Arbeit von morgen

*Christian Schwedler*

Wie kann man trotz der Dynamik der Veränderungen die Unterstützung der Mitarbeitenden bekommen, sie vielleicht sogar begeistern für die Arbeitswelt von morgen? Viel lässt sich dabei vom Marketing lernen.

Cover-Gestaltung:

Sherpa Design/Illustration: Shutterstock/MJgraphics

## Schwerpunkt

### 17 Ist hybrides Arbeiten wirklich das „Neue Normal“?

*Mirko Kaminiski | Inga Dransfeld-Haase | Josephine Hofmann*

Ist das hybride Arbeitsmodell der neue Standard? Wir haben nachgefragt.

### 18 Hybride Arbeitsmodelle etablieren und leben

*Lutz Hirsch*

Viele Unternehmen sind dabei, ein hybrides Arbeitsmodell zu etablieren – oder sie planen es zumindest. Für die meisten ist das eine enorme Herausforderung.

### 22 „Wir setzen auf Dialog“

*Interview mit Felicitas von Kyaw und Carolin Rudy*

Mit dem sogenannten Full Flex Office können Mitarbeitende bei Vodafone seit dem Herbst des vergangenen Jahres selbst entscheiden, wo und wie sie arbeiten.

### 28 Orientierung geben und Vertrauen stärken

*Anke Brinkmann | Gabriele Dreilich | Christian Stadler*

Hybride Teams brauchen in der Regel eine hybride Führung. Aber welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, die Zusammenarbeit zu stärken, wenn die Komplexität hoch ist?

### 33 Die Zukunft der Arbeit ist nicht hybrid

*Andrea Schmitz*

Die einhellige Meinung scheint zu sein, dass die Zukunft der Arbeit hybrid ist. Das aber sei ein Trugschluss – und auch nicht wünschenswert, sagt Andrea Schmitz.

### 38 Flexibles Arbeiten von überall

*Arndt Hoschke*

Bei der Techniker Krankenkasse gibt es eine weitgehende Flexibilisierung des Arbeitsortes – und das schon seit 2019. Mit dem Projekt FlexOffice hat man ganz bewusst einen breiten Fokus gewählt.

### 42 Der größte Change-Prozess in der Firmengeschichte

*Olaf Christiansen*

Die Interhyp Gruppe hat die Pandemie genutzt, um den größten Paradigmenwechsel der Firmengeschichte einzuleiten. Dazu gehört ein New Way of Working, der auf Vertrauen setzt.

### 46 Ein starkes Wir-Gefühl – trotz Fernbeziehung

*Andrea Montua*

Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch ein hohes Maß an Zusammenhalt aus. Wenn aber vor allem hybrid zusammengearbeitet wird, ist die Etablierung eines starken Wir-Gefühls gar nicht so einfach.

### 50 „New Work muss mehr als Homeoffice sein“

*Interview mit Carsten C. Schermuly*

Der Wirtschaftspsychologe Carsten C. Schermuly hat seine Vision einer besseren Arbeitswelt veröffentlicht. Er nennt sie eine „New-Work-Utopie“.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>61</b>
<b>Change Maker</b>	<b>74</b>

#### CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

#### BEIRAT

Felicitas von Kyaw, Karl-Heinz Reitz,  
Sirka Laudon



## Einblicke

---

### 54 Aus Erfahrung

*Per Ledermann*

Per Ledermann, CEO bei der edding AG, über seine wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren im Change Management.

### 56 Ein Circle als interne Beratung

*Matthias Steffen*

Anläufe zu mehr Agilität innerhalb der Union Investment gab es in früheren Zeiten viele. Doch erst mit dem Agile Enablement Circle, einem Team von Agile Coaches, passiert echter und nachhaltiger Wandel. Das Ziel: nutzenstiftende Agilität zu verankern.

### 62 Transformation durch Austausch

*Christian Kaiser / Lea Kestel*

Unter der Initiative „Datev lernt“ findet der Wandel in dem Softwarehaus transparent und offen statt. Im Zentrum stehen dabei vielfältige Dialog-Veranstaltungen. Eine dieser Veranstaltungen ist das Datev DigiCamp.

## Debatte

---

### 66 Hierarchie verlernen

*Lennart Keil / Daniel Vonier*

Organisationen müssen heute vor allem beweglich sein. In vielen Unternehmen stürzt man sich deshalb auf agile Methoden und Frameworks. Doch in der Regel sind es tief verankerte Glaubenssätze, die Unternehmen auf dem Weg zu mehr Anpassungsfähigkeit im Weg stehen.

### 70 Als Corporate Influencer die Organisation verändern

*Winfried Ebner*

Unternehmen tun gut daran, ihre Beschäftigten dafür zu gewinnen, sich als Corporate Influencer zu engagieren. Davon profitiert nicht nur die Marke. Mitarbeitende können auch authentische Begleiterinnen und Begleiter der digitalen Transformation von Unternehmen sein.

» Corporate Influencing funktioniert nur auf freiwilliger Basis gut.

**WINFRIED EBNER**