

Inhalt

03 APRIL 2025

Toolkit

7 Fake Work kann sich keiner leisten

Michaela Stach

Der Arbeitsalltag vieler Menschen ist geprägt von einer großen Anzahl an Meetings. Meist werden sie allerdings nicht als wertvolle Zeit empfunden, sondern als ineffektiv und zu zeitintensiv.

10 Mal ehrlich

Franziska Höhne

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 Franziska Höhne.

12 KI und Change

Sebastian Mauritz

Wie hilfreich ist der Einsatz von Künstlicher Intelligenz, wenn es um ein gesundes Arbeiten geht? Kann KI die Resilienz fördern und unsere mentale Gesundheit verbessern? Teilweise durchaus, sagt Sebastian Mauritz.

Schwerpunkt: Change und die menschliche Psyche

15 Emotionen als Schlüssel für erfolgreichen Wandel

Martin Neumann

Um Wandel erfolgreich zu gestalten, sollten Führungskräfte besonders viel Zeit und Ressourcen in den Umgang mit Emotionen investieren.

20 „Sie können andere sehr gut blenden“

Interview mit Klaus Eidenschink

Narzissmus ist keine angeborene Charakterschwäche, sondern eine Reaktion auf innere Nöte, sagt der Psychologe Klaus Eidenschink. Und gerade in Chefetagen gibt es sehr viele mit derartigen Nöten.

26 Change-Prozesse mit Hirn und Herz

Carina Heinrichs

In Bezug auf Change-Prozesse gibt es viele Modelle, die man heranziehen kann. Doch nur wenige sind so hilfreich wie das SCARF-Modell.

30 Konflikte als Treiber des Wandels

Dana Hoffmann / Hendric Mostert

Wo Menschen gemeinsam arbeiten, wo Strukturen sich wandeln und neue Wege beschritten werden, entstehen zwangsläufig Reibungen.

34 Know-how allein reicht nicht

Klaus Eckrich

Führungskräfte tun sich schwer, Verhaltensänderungen zu bewirken – trotz Erkenntnissen aus Psychologie und Hirnforschung. Warum ist das so?

39 Vertrauenskompetenz als wichtige Ressource

Harri Fechtner

Der Erfolg von Transformations- und Veränderungsprozessen in Organisationen hängt häufig in hohem Maß vom Vertrauen aller Beteiligten ab.

43 Widerstände überwinden mit Emotional Leadership

Jennifer Bähler

Führungskräfte sollten heutzutage in der Lage sein, emotionale Dynamiken zu erkennen, bewusst zu steuern und produktiv für Veränderungen zu nutzen.

Editorial	3
Kolumne	6
Impressum	55
Change Maker	70

CHEFREDAKTEUR

Jan C. Weilbacher

BEIRAT

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



Einblicke

48 Aus Erfahrung

Jenny Zeller-Grothe

Jenny Zeller-Grothe, Vorständin für Personal und Soziales bei der BVG, über ihre wichtigste Business Transformation und die Erfolgsfaktoren von Change Management.

50 Wenn Skalierung zur Herausforderung wird

Jan Westrup / Kristin Kotte

Vom rasanten Wachstum träumen viele Unternehmen – von den kulturellen Herausforderungen, die damit einhergehen, eher nicht. Die BROCKHAUS AG musste lernen, mit ihnen umzugehen. Dabei halfen ihr systemtheoretische Denkwerkzeuge.

56 „Bewusste Perspektivwechsel haben uns geholfen“

Interview mit Pia Thiele

Vom Projektteam zum eigenständigen Geschäftsbereich – diese Entwicklung hat das Team von fraenk hinter sich, das zum Mobilfunkanbieter congstar und zur Telekom Deutschland gehört. Pia Thiele begleitete diese Transformation.

„Wer die Transformation erfolgreich gestalten will, muss als Führungskraft nicht nur sichtbar sein, sondern zum aktiven Kommunikator werden.“

ANDREA MONTUA

Debatte

60 Was innovative Teams brauchen

Juliane Friedrichs / Sandra Ohly

Teams spielen in Transformationen eine entscheidende Rolle. Doch sie brauchen klare Strukturen, Zeit und eine unterstützende Führung. Und ohne Ressourcen und psychologische Sicherheit bleiben Engagement und kreative Ideen der Teammitglieder meist auf der Strecke.

65 Die Führung im Change-Spatat

Andrea Montua

Zu oft haben Führungskräfte kein genaues Bild von ihrer Rolle im Change – oder nehmen diese Rolle nicht ernst genug. Das gilt nicht selten sogar für Vorstände. Change- und Kommunikationsbegleiter haben die Aufgabe, im Hinblick auf eine durchdachte Leadership-Kommunikation zu unterstützen.