

# 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.

<b>Editorial</b>	<b>3</b>
<b>Kolumne</b>	<b>6</b>
<b>Impressum</b>	<b>55</b>
<b>Change Maker</b>	<b>70</b>

#### **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.