



Vera Starker  
Tilman Peschke

# Hypnosystemische Perspektiven im Change Management

Veränderung steuern in einer volatilen,  
komplexen und widersprüchlichen Welt

*2. Auflage*



Springer Gabler

---

# Hypnosystemische Perspektiven im Change Management

---

Vera Starker • Tilman Peschke

# Hypnosystemische Perspektiven im Change Management

Veränderung steuern in einer volatilen,  
komplexen und widersprüchlichen Welt

2. Auflage

Mit einem Vorwort von Dr. med. Dipl.-Volkswirt Gunther  
Schmidt – Milton-Erickson-Institut Heidelberg und sysTelios  
Klinik für psychosomatische Gesundheitsentwicklung  
Siedelsbrunn



Springer Gabler

Vera Starker  
Starker Consulting  
Berlin, Deutschland

Tilman Peschke  
Peschke Consulting  
Hersbruck, Deutschland

ISBN 978-3-662-64358-7      ISBN 978-3-662-64359-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64359-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2017, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafiken: Anne Starker

Lektorat: Susanne Schulten

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort zum Buch

Es gibt inzwischen eine kaum noch überschaubare Flut von Publikationen zum Thema „Change in Organisationen“, ganze Scharen von Beratern führen den Begriff „Change“ oder „Veränderungsmanagement“ schon als Teil ihrer Institutstitel oder ihrer beruflichen Identitätsbeschreibungen. Man könnte also annehmen, dass es schon genug profundes Wissen über diesen Themenbereich und dementsprechend über sehr wirksame Interventionsstrategien für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten gibt.

Umso irritierender und verwunderlicher, aber auch frustrierender kann es dann allerdings wirken, dass – nach allen Einschätzungen und Forschungsergebnissen – dennoch der überwiegende Teil dieser Vorhaben offenbar misslingt oder zumindest nur wenig gewünschte Wirksamkeit erbringt.

Das vorliegende Buch von Vera Starker und Tilman Peschke schließt eine aus meiner Sicht bisher sehr schmerzliche Lücke in der Literatur zum Thema „Veränderungen in Organisationen“. Die Autoren berücksichtigen systematisch alle aus meiner Sicht relevanten Punkte, die für gelingende Veränderungsprozesse wichtig sind und, mindestens genauso wesentlich, auch die wichtigen Faktoren, die in der Interaktion zwischen den Beteiligten zur Behinderung oder zum Scheitern solcher Prozesse beitragen können. Und ganz im Sinne der Haltung, die das ganze Buch trägt, beschäftigen sie sich nicht nur mit den dabei problematischen Aspekten, sondern bieten plausible, praktisch sehr nützliche Lösungsideen an (aufbauend auf dem Prinzip der Utilisation). Sie integrieren wichtige bewährte Konzepte der Organisationsforschung in sowohl theoretisch als auch praktisch sehr bereichernder Weise mit den in der Beratungspraxis so erfolgreichen hypnosystemischen Konzepten.

Erklärungsversuche und Hypothesen, wie es kommen kann, dass so viele Veränderungsprozesse bisher scheitern, sind vielfältig; gerade aus Kreisen der „Entscheider“ in Führungspositionen in den betroffenen Organisationen werden diese unangenehmen Ergebnisse gerne mit der mangelnden Flexibilität und Rigidität der Mitarbeiter und ähnlichen Deutungsangeboten beantwortet. Eine Stellungnahme der Arbeitgeberverbände geht sogar davon aus, dass „genetische Veranlagungen ein Hauptauslöser für psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz“ seien (zitiert nach Dowideit und Wisdorff 2012). Solche Positionen bewirken wieder, dass damit die Verantwortung elegant und linear-kausal auf

eine Seite der Beteiligten „entsorgt“ wird, sodass diejenigen, die zu diesen Konstrukten greifen, beruhigt die Frage nach dem eigenen Beitrag ausblenden können. So werden aber wertvolle und längst überfällige wichtige Lernprozesse verhindert.

Aus hypnosystemischer Sicht wird sowohl das Scheitern als auch das mögliche Gelingen von Veränderungsprozessen allerdings ganz anders erklärt. Hier einige Aspekte, die aus dieser Perspektive relevant sind für eventuelles Scheitern: Soll ein Veränderungsprozess gelingen, braucht man ja gerade diejenigen in den Organisationen, denen auf die eben beschriebene Weise einseitig die Verantwortung zugeschoben wird (man könnte auch sagen: denen Schuldzuweisungen zugemutet werden). Veränderungen werden nicht dadurch erfolgreich, dass man sie plant oder deklamiert, sondern durch die aktiven, engagierten Beiträge aller Beteiligten – in Organisationen insbesondere der großen Zahl der Mitarbeiter.

Anders formuliert: Die „Hauptkunden“ von Veränderungsprozessen sind für die Initiatoren ihre eigenen Mitarbeiter, „kaufen“ diese die Ideen nicht, wird es nichts Konstruktives werden können. Ist dies so, wird es unerlässlich, die Erlebnisweise, die Bedürfnisse und die Sprache dieser „Kunden“ achtungsvoll zu berücksichtigen.

In diesem Buch bieten die beiden Autoren viele sehr hilfreiche Ideen genau dafür.

Berücksichtigt man diese Erlebnis-Prozesse der „Kunden“ aber nicht ausreichend, wird die nötige Motivation sehr negativ beeinflusst, oft genug kommt es sogar zu aktivem oder passivem Widerstand gegen die angestrebten Veränderungen. Viele Veränderungsprozesse scheitern auch deshalb, weil nach unseren Erfahrungen die für sie verantwortlichen Initiatoren und Entscheidungsträger in Organisationen viel zu linear und starr an sie herangehen.

Alle Impulse, die aus ihrer Sicht die geplanten Veränderungen in Frage stellen, die mit Angst, Abwehr, Zweifel und Widerstand einhergehen, werden typischerweise nur als Probleme und Hindernisse gesehen, die ihrerseits wieder abgewertet und mit Kampf gegen sie beantwortet werden.

Nun zeigen aber die moderne Hirnforschung, die Forschung zur Evolutionsbiologie, die Motivationsforschung, die Forschungen zu Kommunikation, zu Kooperation und zu erfolgreicher Entscheidungsfindung und verwandter Gebiete eindeutig und unmissverständlich: Selbst wenn auf bewusster, willentlicher Ebene die Beteiligten eine geplante Veränderung umsetzen wollen, reicht das überhaupt nicht aus. Der größte Teil menschlichen Erlebens und Verhaltens wird auf unwillkürlicher und dabei zu einem erheblichen Teil unbewusster Ebene erzeugt und umgesetzt (wobei besonders Aktivitäten im Stamm- und Zwischenhirn sehr relevant sind), auch gelingende Kommunikation (die Basis erfolgreicher Veränderung) wird zu 80 % oder mehr durch nonverbale Faktoren bestimmt.

Jede Veränderung im Erleben der Betroffenen bringt neben eventueller Neugier, Freude am Neuen und Lernbereitschaft auch Ambi- bzw. Multi-Valenzen, Ängste, Zögern, Tendenzen zur Vermeidung und zum Zurückweichen usw. mit sich. Das liegt ganz einfach daran, dass Neues (welches solche Veränderungen eben mit sich bringen) ja zunächst noch unbekannt ist. Das menschliche Gehirn, insbesondere auf der Ebene der Stamm- und Zwischenhirn-Prozesse, reagiert darauf unwillkürlich, quasi automatisch, eben auch mit

Angst, Abwehr und Stress, denn das Unbekannte könnte auch gefährlich sein, und auf mögliche Gefahr reagieren das Gehirn und der ganze Organismus von Menschen eben auf diese Weise. Diese Reaktionen spiegeln ein sehr wichtiges Potenzial, welches unseren Vorfahren in den über Jahrtausenden sehr gefährlichen Zeiten erst das Überleben gesichert hat. Aus hypnosystemischer Sicht, die stringent die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung und Evolutionsbiologie für Beratungsprozesse berücksichtigt und nutzt, sind solche Reaktionen als wichtige Kompetenzen zu verstehen, nicht als „Problem“. Dementsprechend sind sie für gelingende Kooperationsprozesse wertzuschätzen und zu nutzen (Utilisationsprinzip des hypnosystemischen Ansatzes). Auch diese so wichtigen Prozessvariablen werden im vorliegenden Buch präzise beachtet und genutzt.

Allerdings, auch wenn dies längst durch alle Forschungsergebnisse widerlegt ist, dominiert massiv bis heute gerade im Bereich der Organisationsentwicklung – vor allem bei den verantwortlichen Führungsebenen in Organisationen – ein einseitig kognitiv orientiertes Kulturverständnis. Das Echo des „Maschinen-Modells Mensch“ im Sinne Cartesianscher Aufklärungsideen hält noch brutal wirksam nach, auch nach einigen Hundert Jahren. Dies ist durchaus verständlich, erhält die einseitige Kognitionsgläubigkeit doch die beruhigende Illusion von Kontrolle und Top-down-Steuerbarkeit in Organisationen aufrecht, die von Beteiligten in Führungsverantwortung offenbar noch immer sehnstüchtig gewünscht wird. Wie bei anderen Wahnsystemen wird die Beruhigung leider durch den immer stärkeren Verlust des Bezugs zur wirksamen Lebenspraxis erkauft und führt so zu destruktiven Ergebnissen.

Dieses Denken führt dazu, dass „Widerstände“ gegen Veränderungen noch immer sehr oft als „Problem“ gesehen und als negativ, destruktiv usw. bewertet werden. Aus hypnosystemischer Sicht aber werden sie verstanden als wertvolle Informationsprozesse über wichtige Bedürfnisse der Beteiligten. Kämpft man gegen sie an, wertet man sie ab, tabuiert man sie, wird dies in aller Regel nur genau die bekämpften Kräfte verstärken, schon deshalb, weil diese ja eigentlich ein sehr wichtiges Feedback dafür sind, dass etwas berücksichtigt werden will auf dem Weg der Veränderung.

Leider aber haben noch immer viele Entscheider offenbar große Angst davor, sie zu würdigen, aus der Sorge heraus, dann die Kontrolle über die Prozesse zu verlieren. So oft habe ich, wenn ich Auftraggeber in Veränderungsprozessen dafür gewinnen wollte, dass auch die Ambivalenzen und Widerstände gegenüber der geplanten Veränderung systematisch Raum zugebilligt bekommen, Sätze gehört wie z. B. „Dadurch wecken Sie doch nur schlafende Hunde, die uns behindern und alles kaputt machen ...“ usw. Aus meiner hypnosystemischen Erfahrung weiß ich sehr genau, dass die Art der Metaphern, die man wählt, das eigene Erleben und Verhalten besonders stark mit erzeugen. Wenn ich deshalb darauf hinwies, dass es sich hier ja nicht um Hunde, sondern um Menschen auf Augenhöhe handelt (die man noch dazu besonders notwendig braucht für den geplanten Prozess), erntete ich so oft Irritation und Unverständnis, und auch die Frage, ob man denn tatsächlich denkt, dass diese Menschen (nicht „Hunde“) schlafen würden, sondern längst sehr wachsam auf die geplanten Veränderungsbemühungen reagieren, änderte häufig nicht viel. Für mich zeigt diese beschriebene Haltung, dass ihre Vertreter offenbar ein sehr ver-

engtes, oft auch zynisches Bild ihrer Mitarbeiter haben, sodass sie sich nicht wundern müssen, wenn diese dann nicht motiviert kooperieren.

Erfolgreiche Prozesse in der Interaktion und Kooperation zwischen Menschen (und generell zwischen lebenden Systemen), besonders wenn es um Veränderungsvorhaben geht, setzen voraus, dass gerade auch die unwillkürlichen, intuitiven Prozesse des Erlebens und Verhaltens systematisch und dabei achtungsvoll und würdigend berücksichtigt werden und dann in eine optimale Balance mit den natürlich ebenfalls sehr wichtigen kognitiven Prozessen gebracht werden. Die hypnosystemischen Modelle sind gezielt genau darauf ausgerichtet, sie bieten eine Vielzahl sehr differenzierter Strategien zur Erfassung und zur systematischen Nutzung unwillkürlicher Prozesse und der Gestaltung optimaler Synergie mit bewusst-kognitiven Prozessen, immer mit stringentem Blick auf die spezifischen Kontextbedingungen und Wechselwirkungen in diesen Kontexten, in denen Menschen zusammenwirken. Um auf diese so wichtige Balance und Integration zu fokussieren, habe ich vor vielen Jahren das Kunstwort „Cognintuitions-Coaching“ geprägt.

Wichtig ist dabei auch, dass von Beginn an, von der Kommunikation der Absicht zur Veränderung an sich (und durchgehend bis zum Abschluss des Prozesses) gerade nicht einseitig auf Veränderung gesetzt wird, man gerade nicht einseitig „veränderungsparteisch“ vorgehen darf. Vielmehr sollten alle „Widerstände“ als wertvolle Informationshilfen mit beachtet werden dafür, dass der Veränderungsprozess kontinuierlich auch selbst wieder verändert werden kann (zirkulärer, selbst-rückbezüglicher Prozess), indem dabei die Feedbacks auf dem Weg der Veränderung optimal passgenau (im Sinne von „work in progress“) neu justiert, kalibriert und modifiziert werden können, um zur jeweils „einzigartigen Organisation in einzigartigen Kontexten mit einzigartigen Beteiligten“ zu passen.

Geht man so mit den durch unwillkürliche Reaktionen signalisierten Bedürfnissen in einen wertschätzenden Kontakt – was nicht heißt, dass sie alle berücksichtigt werden könnten oder sollten –, können sie für sehr konstruktive Kooperationsprozesse gut genutzt werden. Nach meiner Erfahrung sind die Betroffenen eines Veränderungsprozesses in Organisationen klug genug zu wissen, dass nicht alle ihre Wünsche berücksichtigt werden können; entscheidend für Motivation und Kooperation ist vielmehr, dass sie gesehen und geachtet werden.

Die beiden Autoren berücksichtigen die beschriebenen Zusammenhänge dieser zentralen Wechselwirkungen konsequent, klar und mit sehr reichhaltigen Beispielen für alle relevanten Ebenen von Veränderungsprozessen, das Buch hier wird so zu einer außerordentlich nützlichen Hilfe für alle Menschen, die sich mit Veränderungsprozessen in Organisationen beschäftigen und/oder ihnen ausgesetzt sind.

Sehr wertvoll finde ich in der Arbeit von Vera Starker und Tilman Peschke hier weiterhin, dass auch weitere wichtige Aspekte gelingender Veränderungen aufgegriffen werden, auf die ich hier hinweisen will: Wie ich beschrieben habe, lösen Veränderungen grundsätzlich auch Prozesse von Verunsicherung, Angst, Stress usw. aus. Auch die von den Autoren differenziert beschriebenen, heute mit dem Begriff VUCA gemeinten Prozesse wirken bei sehr vielen Betroffenen genau in die gleiche Richtung. Diese Stressreaktionen führen aber leider dazu, dass der Zugang zu vielen Kompetenzpotenzialen von Menschen massiv behindert oder

ganz blockiert wird. Stress und Angst aktivieren quasi automatisch auf unwillkürlicher Ebene alle im Laufe der Evolution entwickelten Mechanismen zum Sichern des Überlebens, insbesondere die unwillkürlichen Muster für Kampf, Flucht oder Totstell-Reflex. Damit verbunden sind aber eher undifferenzierte kognitive Prozesse, man reagiert rigider, eindimensionaler, tendenziell mehr in „Entweder-oder“-/„Schwarz-weiß“-Kategorien, was wieder kreatives Lernen und elastische Gestaltungsprozesse behindert. So ist auch belegt, dass z. B. Stress die Entfaltung von Empathie und damit auch die Bereitschaft und Fähigkeit zu Kooperation behindert. Veränderungsprozesse wiederum werden dann am ehesten gelingen, wenn die Kooperationsbereitschaft und die erlebten, zugänglichen Fähigkeiten der Beteiligten besonders hoch sind. Es reicht dafür aber überhaupt nicht aus, die für Erfolg hilfreichen Kompetenzen zu „haben“ (also sie im Erfahrungsrepertoire gespeichert zu haben). Je intensiver die Situationsbedingungen sich in Richtung VUCA entwickeln, desto weniger reicht eine hauptsächlich kognitive, auf rationale Überlegungen basierende Planung alleine aus. Denn dann sind eben viele relevante Faktoren nicht mehr planbar. Damit auch dann kompetent reagiert werden kann auf eventuell auftretende Entwicklungen, müssen alle wichtigen Regulationskompetenzen des menschlichen Erfahrungspotenzials genutzt werden, man muss über die (mehr kognitiven) Funktionen der Großhirnrinde hinaus besonders die Kompetenzen aus Stamm- und Zwischenhirn nutzen, also die intuitiven Bereiche der Erfahrung.

Dafür, dass Menschen in diesem Sinne ihre Kompetenzpotenziale optimal entfalten können, sind wesentliche Voraussetzungen, dass bestimmte Grundbedürfnisse erfüllt sein müssen, z. B. das Erleben von Sicherheit (besonders auch dabei, in seinem aktuellen Erleben achtungsvoll und empathisch angenommen zu sein), Selbstwirksamkeit, Autonomie, gleichzeitig aber auch Erleben von Zugehörigkeit, Transparenz und Kongruenz in Begegnungen, und übrigens auch Fairness und das Erleben von Sinn. Da z. B. die so ersehnte Sicherheit nicht mehr vor allem von außen kommen kann, auch nicht dadurch, dass man sich der gewünschten Ergebnisse sicher sein kann, muss sie aus anderen Quellen gespeist werden, man könnte dies als relative Sicherheit durch dafür nützliche Interaktion und Kommunikation bezeichnen.

Um die hilfreichen unwillkürlichen, intuitiven Kompetenzen aber wirksam aktivieren zu können, bedarf es immer wieder einer Gestaltung von „Umwelten“ (Kontexten) für die Beteiligten in Organisationen, die das fördern, denn Unwillkürliche lässt sich nicht bewusst auf Kommando „machen“, es entsteht als Reflex auf förderliche Bedingungen.

Hierbei wird zur zentralen Aufgabe für Führungspersonen in Organisationen, sich quasi als „Kontext-Architekten“ zu verstehen, die mit allen ihren Möglichkeiten zu Kontexten beitragen, die als besonders förderlich für die Erfüllung der genannten Grundbedürfnisse dienen.

Dies stellt ein sehr herausforderndes Paket von Aufgaben für Führungspersonen dar.

Z. B. müssten sie sich der Erkenntnis stellen, dass es unter VUCA-Bedingungen oft nicht mehr sinnvoll sein kann, geplante Ziele tatsächlich wie definiert zu erreichen, da man ja viele dafür relevante Variablen gar nicht mehr klar definieren oder voraussehen kann. Dann wird die Funktion von Zielen nicht mehr sein, sie zu erreichen, sondern in Bewegung zu kommen und die vielen Feedbacks auf die eigenen Beiträge auf dem Weg in

ständigen Lern- und Entwicklungsprozessen aufzunehmen. Denn auf dem Weg kann sich ständig die Perspektive (von außen und von innen) verändern, auch die Beteiligten verändern sich durch die Entwicklung. Ich habe diese schwierigen Aufgaben an anderer Stelle als „Polynesisches Segeln“ bezeichnet. Gerade Führungspersonen kommen in Zeiten des noch immer vorherrschendem „Shareholder-Value-Prinzips“ schnell in sehr belastende Zwickmühlen-Situationen. Denn einerseits sollten sie den „Shareholdern“ gegenüber ständig Stärke, überlegene Übersicht und völlige Kontrolle über die Prozesse signalisieren, andererseits aber den Mitwirkenden innerhalb ihrer Organisationen kongruent und transparent viel Raum für autonomes Mitwirken bieten (heute ja gerne auch mit dem Begriff „Agilität“ ausgedrückt). Dies kann schnell als „Mission impossible“ erlebt werden und erfordert ein hohes Maß an Kontextflexibilität, Fähigkeit, sich selbst und den relevanten Situationen gegenüber eine differenzierte Meta-Position einzunehmen und auch, sich selbst und den Mitwirkenden in der Organisation gegenüber mit Transparenz auch hinsichtlich der eigenen Ambivalenzen und Unsicherheiten aufzutreten.

Nur so werden sie an Glaubwürdigkeit gewinnen und auch sinnstiftend kommunizieren.

All dies ist mit kognitiver Kompetenz alleine nicht zu schaffen, weshalb immer mehr Einigkeit darüber entsteht, dass die Förderung unwillkürlicher Kompetenzprozesse und der Intuition als wesentliche Steuerungshilfen in diesen „unsicheren Zeiten“ eine zentrale Aufgabe von Organisationsberatung, von Coaching und Persönlichkeitsentwicklung wird. Letztlich alle Beteiligten, aber gerade Führungspersonen sollten in der Ausbildung dieser Intuitionsfähigkeiten intensiv gefördert werden. Gerade Führungspersonen brauchen viele wirksame Interventionshilfen für Selbstfürsorge, die geradezu epidemische Ausbreitung von Burnout-Phänomenen zeigt dies erschreckend deutlich.

Mit der Entwicklung der hypnosystemischen Konzepte habe ich versucht, ein Modell zu schaffen, mit dem die so dringend benötigte Integration und zielwirksame Kooperation von Kognition und Intuition intensiv gefördert werden kann, sodass sie jeweils (in die gerade relevanten Kontexte passend) flexibel abgerufen werden kann. In diesem Buch hier werden alle dabei so wichtigen Prinzipien, verbunden mit vielen praktisch sehr nützlichen Interventionsideen, in wunderbar vielschichtiger und dabei gut nachvollziehbarer Weise stringent berücksichtigt. Man merkt praktisch auf jeder Seite, dass die beiden Autoren seit vielen Jahren sehr erfolgreich in Organisationen arbeiten. Ich weiß, dass sie viele Führungspersonen und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen mit Würde und systematischer Beachtung der beim Veränderungsprozess auftretenden Multi-Valenzen begleitet haben, was auch in der vorliegenden Arbeit sehr wohltuend zum Ausdruck kommt. Ich wünsche diesem hervorragenden Buch den großen Erfolg in unserem Berufsfeld und darüber hinaus, den es wirklich verdient hat.

Heidelberg, im April 2017

Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg

Ärztliche Direktor der sysTelios Klinik für psychosomatische  
Gesundheitsentwicklung Siedelsbrunn

Gunther Schmidt

Dr. med. Dipl.-Volkswirt

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	1
<b>2 Aktuelle Perspektiven im Change Management</b> .....	11
2.1 Exemplarischer methodischer Ansatz .....	14
2.2 Was sagt die empirische Forschung? .....	22
2.2.1 Kernaussagen der Studien .....	25
2.2.2 Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren .....	33
2.3 Die Verortung des vorliegenden Buches .....	35
Literatur .....	37
<b>3 Hypnosystemischer Beratungsansatz nach Schmidt</b> .....	41
3.1 Zentrale Annahmen .....	43
3.2 Musterbildungen .....	50
3.3 Systemische Prämissen .....	54
3.4 Verständnis von Problemen und Symptomen .....	55
Literatur .....	56
<b>4 Change Management aus hypnosystemischer Sicht</b> .....	59
4.1 Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse .....	60
4.1.1 Kontext VUCA- und BANI-Welt .....	61
4.1.2 Veränderung aus neurobiologischer Sicht .....	71
4.1.3 Grundbedürfnisse von Menschen .....	73
4.1.4 Neurowissenschaftliche Modellansätze .....	80
4.1.5 Multitasking und Fragmentierung .....	88
4.2 Ziel- und Auftragsklärung, Prozessdesign .....	92
4.2.1 Haltung und Grundverständnis im Topmanagement .....	94
4.2.2 Das Diktat der Dringlichkeit .....	100
4.2.3 Zielvision, Absicht und Wirkung .....	105
4.2.4 Ziel- und Auftragsklärung .....	109
4.2.5 Muster des Misslingens und Gelingens (Lernhistorie) .....	121
4.2.6 Einbindung von Führungskräften .....	123
4.2.7 Reframing typischer Prozessbegriffe .....	128

4.2.8	Prozessdesign und nachhaltige Veränderungsstrategie . . . . .	130
4.3	(Betriebswirtschaftliche) Planung von Veränderungsprozessen . . . . .	139
4.3.1	Planung in dynamischen Zeiten . . . . .	143
4.3.2	Effectuation als alternativer Planungsansatz für Change Management. . . . .	149
4.3.3	Veränderungskosten als Investition betrachten . . . . .	159
4.4	Führung, Team und Kooperation in Veränderungsprozessen . . . . .	161
4.4.1	Musterbildungen . . . . .	162
4.4.2	Generativer Flow . . . . .	163
4.4.3	Kommunikation als Intervention . . . . .	168
4.4.4	Umgang mit inneren Zielkonflikten (Ambi- und Multivalenzen) . . . . .	171
4.4.5	Umgang mit äußeren Zielkonflikten . . . . .	173
4.4.6	Führung und Führungsverständnis . . . . .	175
4.4.7	Führungsentwicklung in Veränderungsprozessen . . . . .	180
4.4.8	Selbstwirksamkeitserleben . . . . .	183
4.4.9	Teamentwicklung in Veränderungsprozessen . . . . .	185
4.5	Neuroergonomisches Arbeiten als Voraussetzung für Change Management im digitalen Zeitalter . . . . .	192
4.6	Messung von Veränderungsprozessen . . . . .	194
4.6.1	Erfolg ist, was folgt – Steuern nach zieldienlichen Auswirkungen . . . . .	195
4.6.2	KPIs für Veränderungsprozesse . . . . .	199
4.6.3	Verankerung hilfreicher Musterbildung und Erfolge . . . . .	200
	Literatur . . . . .	203
<b>5</b>	<b>Aufbau eines Beratungs- und Steuerungssystems . . . . .</b>	<b>207</b>
5.1	Rolle der externen Beratung . . . . .	209
5.2	Interne Beratung . . . . .	211
5.3	Zielbezug und Auftragsklärung . . . . .	213
5.4	Umgang mit Erfolgsverpflichtung und Ambivalenzen in der Rolle der Beratenden . . . . .	216
	Literatur . . . . .	219
<b>6</b>	<b>Ausblick . . . . .</b>	<b>221</b>
	Literatur . . . . .	232
<b>7</b>	<b>Fallstudien . . . . .</b>	<b>233</b>
	Literatur . . . . .	249
	<b>Glossar . . . . .</b>	<b>251</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>255</b>

---

## Über die Autoren

**Vera Starker** ist Co-Founderin des Next Work Innovation Think Tank, Wirtschaftspsychologin, MBA in systemischer Organisationsentwicklung (Universität Augsburg/Johns Hopkins University Washington DC) und Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Wirtschaftsrecht. Sie wurde am Milton-Erickson-Institut in Heidelberg im Curriculum „Kompetenzaktivierende hypnosystemische Konzepte für Coaching, Persönlichkeits-, Team- und Organisationsentwicklung“ ausgebildet und ist seit vielen Jahren aktives Mitglied im Deutschen Bundesverband für Coaching (DBVC). Seit zwölf Jahren arbeitet sie schwerpunktmäßig im Management Coaching und in der Organisationsberatung, insbesondere in der Begleitung von Strategieentwicklungs- und Change-Management-Prozessen.

**Tilman Peschke** ist Geschäftsführer bei Peschke Consulting, Lehrtrainer am Milton-Erickson-Institut in Heidelberg zu den Themen hypnosystemische Organisations- und Teamentwicklung und Führung. Er ist seit vielen Jahren Coach im Deutschen Bundesverband für Coaching (DBVC) und Master of Adult Education (M. Edu). Daneben ist er Regionalgruppenleiter der gfo (Gesellschaft für Organisation e. V.). Er begleitet seit nunmehr knapp 20 Jahren Unternehmen und Führungskräfte bei Organisations- und Teamentwicklungsprozessen, Führungsentwicklung und Coaching.

# Einleitung

# 1

*Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.*

*Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799)*

## Zusammenfassung

Warum ein weiteres Buch über Change Management? Die Kurzversion lautet: weil uns eine befriedigende und umsetzbare Antwort auf die Frage fehlt, warum sich trotz aller methodischer Professionalisierung von Change Management kein steigender Erfolg in der Umsetzung von Veränderungsprozessen verzeichnen lässt. Die Kernaussage einer Studie von Capgemini aus 2015 bringt es auf den Punkt: „**Die größte Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit betrifft Punkte, die im klassischen Change Management immer wieder adressiert und eingefordert werden.**“ Am reinen Wissen über Methoden und Erfolgsfaktoren scheint es also nicht zu liegen. Aber warum setzen Manager und Managerinnen dann nicht die Inhalte um, deren Sinn sie akzeptiert haben, die Berater und Beraterinnen ihnen gebetsmühlenartig nahelegen und von denen das Management weiß, dass der Prozesserfolg ohne die Umsetzung dieser Vorgaben gefährdet ist? Und wenn künftig, wie die IBM CEO Studie durch Befragung von 1541 CEOs ermittelt hat, **Komplexität** die neue Herausforderung für Unternehmen darstellt, müssen wir uns fragen, mit welchem Rüstzeug wir in diese Entwicklungen gehen, wenn schon die bisherige Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen eher gering war.

Wir möchten mit diesem Buch eine Antwort auf Basis des hypnosystemischen Beratungsansatzes von Gunther Schmidt anbieten. Es geht uns darum, ein analytisches Verständnis für die Entwicklungsverläufe von Veränderungsprozessen bei Menschen und in Organisationen, insbesondere ihre intra- und interpersonale Gestaltung von *widersprüchlichen* (ambivalenten) und *komplexen* Situationen zu gewinnen. Das Maß an Widersprüchlichkeit und Komplexität steigt in Veränderungssituationen um ein Vielfaches, so dass der kompetente Umgang damit ein wesentlicher Faktor in der Gestaltung von Veränderung ist – und zwar aus *allen* hierarchischen Perspektiven und in allen Rollen. Die durch Dynamisierung der Arbeits- und Wirtschaftswelt weiter ansteigende Komplexität intensiviert dieses Phänomen, auch im Hinblick auf neue Anforderungen an Management und Führung. Daher leiten wir die aus hypnosystemischer Perspektive relevanten Anhaltspunkte für die Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen ab, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Zielerreichung zu erhöhen. Wir setzen uns damit bewusst nicht in Konkurrenz zu den vielgestaltigen Management-Ansätzen zur Veränderung von Unternehmen und bieten dementsprechend keinen in sich geschlossenen methodischen Change-Management-Ansatz. Diesen kann es aus unserer fachlichen Sicht auch gar nicht geben. Vielmehr betrachtet der Beratungsansatz von Schmidt die Umsetzung gleich welcher Veränderungsvorhaben (seien es „lernende Organisation“, „evolutionäres Management“, klassisches „Change Management“ oder „Organisationsentwicklung“ etc.) als Entwicklungsprozesse von Unternehmen und Menschen, für deren erfolgreiche Umsetzung bestimmte neurobiologische, psychologische und hypnosystemische Rahmenbedingungen zieldienlich sind.

Nach Schmidt stellt sich jedes menschliche Erleben als Ergebnis und Ausdruck von neuronalen Netzwerken dar, die aktiviert werden und die unser Erleben steuern, wobei dieses so generierte Erleben wieder selbstrückbezüglich auf diese Netzwerke zurückwirkt, oft stabilisierend bzw. sogar verstärkend. Kurz gesagt: Menschliches Erleben ist das Ergebnis von Aufmerksamkeitsfokussierung. Beraterische Interventionen sind dementsprechend grundsätzlich als Maßnahmen der (Um-)Fokussierung von Aufmerksamkeit zu verstehen, die zu einer wirksamen Unterschiedsbildung führen. Im Kern seines Beratungsansatzes, den wir in den Kap. 3 und 4 ausführlich vorstellen, steht daher die zieldienliche *Verkopplung* von drei relevanten Ebenen, der Ebene des Problemerlebens (in Organisationen), der Ebene der Kompetenz-Vergangenheit (Muster gelungener Interaktionen in Organisationen) und der imaginativen Ausgestaltung einer gewünschten Zukunft und – in einem zweiten Schritt, deren Verankerung auf allen Wahrnehmungsebenen. Aus dieser Verknüpfung werden konkrete Handlungen für die Gestaltung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen abgeleitet und szenarisch auf mögliche Auswirkungen überprüft. Methodisch verknüpft unsere Beratungsarbeit gegenwärtige Wirklichkeitskonstruktionen von Menschen und Organisationen mit zieldienlichen Methoden und Konzepten, um die Umsetzung der gewünschten Auswirkung für *die Zukunft der Klienten und Klientinnen* zu unterstützen. Die im hypnosystemischen Beratungsansatz zentrale Kernfrage – *Wofür wäre welche Veränderung hilfreich?* – beschreibt gleichzeitig einen Grundgedanken dieses Ansatzes. Den *Sinn für eine Veränderung* und einen diesbezüglichen Zielbezug können die Beteiligten nur *aus der Zukunft* heraus für eine Veränderung im *Hier und Jetzt*

entwickeln. Daher liegt unser Schwerpunkt im zukunftsorientierten Arbeiten und weniger in rückbezüglichen Analysen. Das hat bedeutende Auswirkungen auf die Gestaltung von Analysen und Diagnosen im Rahmen von Ziel- und Auftragsklärung sowie auf die Interventionsgestaltung und den Aufbau eines wirksamen Beratungssystems zwischen Klienten und Klientinnen sowie Beraterinnen und Beratern. Der Berater bzw. die Beraterin betreibt, aus unserer Perspektive, eben nicht Fehler-Analyse und liefert auch keine hochwertige Antwort auf die Probleme der Organisation. Stattdessen unterstützen Beraterinnen und Berater in ihrer Rolle als gestaltende und zugleich erlebende Beobachter die Organisation darin, sich mittels hilfreicher zieldienlicher Interventionen auf das aktuell angestrebte Ziel hin zu entwickeln. Das Beratungssystem an sich ist dementsprechend um die ausgearbeitete Zielstellung herum als ziel- und lösungsförderliches System zu organisieren. Da das Rollenverständnis, die Rolle, die Kompetenz und Haltung von Beratern und Beraterinnen einen relevanten Stellenwert in Veränderungsprozessen hat, widmen wir diesem Thema das [5. Kapitel](#).

Eine weitere Zielstellung von hypnosystemischer Arbeit, die wir in diesem Buch vorstellen möchten, ist die **Erhöhung der Entwicklungsvarianz** von Menschen und Organisationen. Die Fantasie, dass sich Organisationen künftig in eine Art „ununterbrochenen Entwicklungsmodus“ hinein entwickeln müssen, um wettbewerbsfähig zu sein, teilen wir nicht in dieser Form. Wir befassen uns im Rahmen der Interventionsgestaltung aber sehr wohl mit den Grundvoraussetzungen für eine Erhöhung der Entwicklungsvarianz. Was muss aus hypnosystemischer Sicht gegeben sein, wie z. B. die Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Bindung, Sicherheit und Orientierung, um eine (unwillkürlich erlebte) stabile Ausgangsposition für Weiterentwicklung zu schaffen? Zielstellung ist eine Balance zwischen zieldienlicher Stabilität und kontinuierlicher Entwicklung – vor dem Hintergrund einer sich weiter dynamisierenden Umwelt eine sehr große Herausforderung.

Zur Herleitung dieser Aussage skizzieren wir hier kurz das relevante Spannungsfeld für die Gestaltung und Umsetzung von hypnosystemischen Veränderungsprozessen anhand der nachfolgend dargestellten sieben Axiome.

- **Axiom 1:** Zum einen lösen die Herausforderungen unserer globalisierten und zunehmend digitalisierten Wirtschaft in vielen Chefetagen deutscher und international aufgestellter Unternehmen verstärkt **Veränderungszwänge** aus, um insbesondere durch Re- und Umstrukturierungen im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Im Rahmen der Change-Fitness-Studie 2016 gaben 95 % der befragten Unternehmen an, Veränderungsprozesse durchzuführen oder zu planen. Das Verhältnis von Stabilität und Wandel hat sich umgekehrt und „Change-Initiativen“ sind Bestandteil unternehmerischen Alltags und nicht mehr unternehmerischer Ausnahmezustand. Der Druck auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch viele parallel laufende Veränderungsprozesse in den Unternehmen ist enorm, das zeigt auch eine repräsentative Studie der Unternehmensberatung Mutaree aus 2019.<sup>1</sup> Das betrifft alle Branchen gleichermaßen. Fast jeder

---

<sup>1</sup> Mutaree TED 2019 – Kostet Change Werte und Moral?

zweite Befragte (49 %) ist in 15 bis 60 Change-Projekte eingebunden, die parallel laufen. Diese Change-Projekte umfassen alle Prozesse, die eine Veränderung zur Umsetzung neuer Strategien, Systeme, Abläufe und Verhaltensweisen oder Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen bewirken.

- **Axiom 2:** Zum anderen wird die Welt als Folge der Dynamisierung der Arbeitswelt immer komplexer und volatiler. Der Begriff **VUCA** (= volatil, unsicher, ungewiss und ambiguitär) beschreibt diese Entwicklung in Form eines Akronyms. Insbesondere die Komplexität wird künftig – einer CEO-Studie von IBM (2010) zufolge – weiter zunehmen, und mehr als die Hälfte der 1541 befragten CEOs hat Zweifel, ob sie diese Komplexität beherrschen können. Daher beschäftigen wir uns im Rahmen dieses Buches (ab Kap. 4) mit den Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen.
- **Axiom 3:** Gleichzeitig steigt die **Erfolgsquote** von Change-Management-Prozessen trotz methodischer Professionalisierung nicht an. Im Gegenteil. Der Studie „Change Fitness“<sup>2</sup> aus 2020 zufolge hat sich die von den Befragten genannte Erfolgsquote sogar rückläufig (von 23 % auf 16 %) entwickelt. Eine in 2010 durchgeführte Studie<sup>3</sup> schlussfolgerte, dass sich zwischen den Hierarchieebenen, angefangen beim Topmanagement bis hin zu den Projektleitern, sehr unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich der Erfolgspotenziale von Veränderungsprozessen entwickelt haben. Die Diskrepanz zwischen der fachlich-inhaltlichen Professionalisierung von Change-Management-Methoden in den vergangenen Jahren und der gleichzeitig nicht adäquat ansteigenden Erfolgsrate ist mehr als bemerkenswert und hat bedeutende Auswirkungen auf die Planung künftiger Veränderungsprozesse. Wir skizzieren in diesem Buch die bisherigen Antworten des Managements in Form von methodischen Ansätzen (exemplarisch der Ansatz des renommierten Harvard-Professors J. P. Kotter „Eight errors common to organizational change efforts“, Kotter 2012) sowie mittels Studienergebnissen zu Erfolgsfaktoren aus den vergangenen elf Jahren (Abschn. 2.2) als aktuellem „Absprungpunkt“ für unsere hypnosystemischen Perspektiven für künftige Prozessgestaltung.
- **Axiom 4: 20 Jahre Lernerfahrung mit Veränderungsprozessen** zeigen ihre Auswirkungen. Das beobachtete Auseinanderklaffen der Welten von Topmanagement und Belegschaft begreifen wir als eine logische Konsequenz der „Lernerfahrung“ in Veränderungsprozessen. Die mit großer Häufigkeit als negativ und nicht erfolgreich erlebte Historie der Veränderungsprozesse führt zu einem steigenden Widerstand, diese Prozesse durchzuführen – bei gleichzeitig steigendem Druck auf das Management in der volatilen Welt, keinen Stein auf dem anderen zu lassen und alles Bewährte zu hinterfragen. Diese Widersprüchlichkeit führt zu einer Reduzierung der kritischen Auseinandersetzung zwischen Topmanagement und mittlerem Management über die Risiken derartiger Prozesse. In 2010 gaben 66 % der Befragten an, dass über die Risiken (einer Veränderung) offen kommuniziert wurde. 2014 waren es noch 56 %, und in der aktuel-

<sup>2</sup> Schmidt und Sackmann (2020).

<sup>3</sup> Von Kyaw und Claßen (2010), S. 45.

len Befragung 2016 sank die Zustimmungsrate auf unter 45 %.<sup>4</sup> Die vielfach zu beobachtende Müdigkeit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sich unter Verdrängung bereits erlebter Enttäuschung erneut mit Elan einer neuen Veränderung zu widmen, steht diametral zur beobachtbaren Müdigkeit des Managements, sich ständig gegen gefühlt steigende Widerstände durchsetzen und demzufolge mehr in Dialogformate gehen zu müssen. Wie wir später unter Abschn. 4.2.5 ausführen werden, prägt die Erfahrung bisheriger Veränderungsprozesse (unwillkürlich) die Erwartung im Hinblick auf künftige Prozesse. Bislang als problematisch erlebte Prozesse (Problemvergangenheit) prägen die Erwartung – und das wird (zunächst) in das Zukunftserleben projiziert – zumindest, wenn keine Unterschiedsbildung im Hinblick auf die Prozessgestaltung erfolgt. Hier setzt hypnosystemische Beratung auf die Verknüpfung des Problemerlebens mit der Kompetenzvergangenheit (bislang gelungene Muster und Interaktionen) in Bezug auf die positiv imaginierte zukünftige Ausgestaltung der Organisation.

- **Axiom 5: Das Handwerkszeug zur Gestaltung** dieser Prozesse basiert nach wie vor überwiegend auf linearen Lösungsansätzen, linearem Denken und Managen. In einer dynamischen, volatilen, komplexen und widersprüchlichen Welt lassen sich aber gerade hieraus keine Lösungen mehr ableiten. Eine bereits häufig beschriebene und – fragt man Manager, Managerinnen und Führungskräfte – mehrheitlich kognitiv angenommene „Wahrheit“. Dennoch lässt sich weiterhin in den Unternehmen ein lineares Denken und Planen beobachten, was – durch Anwendung „alten Handwerkszugs“ durch das Management – zu einer Verdichtung der beschriebenen Probleme führt. Die Frage lautet daher: An welchen Stellen müssen relevante Unterschiede in der (Selbst-) Steuerung – insbesondere im Topmanagement und im Führungsverhalten – gemacht werden, damit eine zieldienliche Unterschiedsbildung („Umsetzen, was ich meine, bereits verstanden zu haben!“) erfolgen kann. Wenn dies schon in den vergangenen 15 Jahren eine große Herausforderung war (die Quote des Scheiterns von Veränderungsprozessen rangiert im Schnitt bei 77 % über die Jahre hinweg), dann scheint es in Bezug auf die Dynamisierung der Umfeldbedingungen eine erfolgsentscheidende Fragestellung im Hinblick auf die Gestaltung zukünftiger Unternehmensentwicklung zu sein.
- **Axiom 6: Die Steuerung von Veränderung durch das Topmanagement** war in den vergangenen Jahren eher durch eine distanzierte Rollenausprägung gekennzeichnet. „Stakeholder des Wandels“ oder „Promoter des Wandels“ oder schlicht „Lenkungsausschussvorsitzende“ sind typische Rollenbezeichnungen der vergangenen Jahre, durch die die Distanz zum Umsetzungsprozess an sich verdeutlicht wurde. An vielen Stellen hat sich das Topmanagement (Unternehmer und Unternehmerinnen weniger) mittels Delegation des Veränderungsprozesses an externe Berater und Beraterinnen sowie das untere Management und die Führungsebenen weiterhin – quasi vom Change – unbeeinträchtigt, seinen Aufgaben gewidmet. Wir erleben eine Abkopplung zwischen dem oberen Management und der „Arbeitsebene“, die dazu führt, dass die auf der Arbeitsebene eingetretene Change-Müdigkeit vom Management nicht (mehr) wahrgenommen wird.

---

<sup>4</sup> Schmidt und Sackmann (2016), S. 737.

Vielmehr wird der vermehrte Veränderungs- und Umstrukturierungsdruck auf Managementebene ungefiltert in die Organisation durchgereicht, ohne sich mit den Erfolgswahrscheinlichkeiten für die angestrebten Veränderungen kritisch auseinanderzusetzen und – das wäre noch entscheidender – aus der Veränderungshistorie zu lernen. Auch Werte bleiben dabei auf der Strecke. Mutaree stellte in ihrer TED-Untersuchung die Frage, was in den Organisationen und was mit den Menschen passiert in der Pluralität der Change-Prozesse und unter dem daraus resultierenden Druck. „52 Prozent vermissen im Change Fairness, 72 Prozent mangelt es in diesen Extremsituationen insbesondere an Wertschätzung. Nur 53 Prozent der Befragten sagen, dass in ihrer Organisation die Grundsätze von Ethik und Moral in einer Change-Situation Gültigkeit behalten.“ Das sind die Untersuchungsergebnisse.<sup>5</sup>

- **Axiom 7: Sehnsucht nach dem „Danach“, nach einer wiederkehrenden Stabilität.** Schaut man zurück auf die Entstehung der Organisationsentwicklung als spezifische Form der Unternehmensentwicklung in den 1970er-Jahren, bot das 3-Phasen-Modell von Kurt Lewin eine für Veränderungsprozesse bestimmende Grundlogik. Er ging von einem Gleichgewicht der Organisation als sog. Normalzustand aus und betrachtete Veränderungsprozesse als eine vorübergehende Irritation. Nach Lewin musste am Anfang des Veränderungsvorhabens der jeweils bestehende Gleichgewichtszustand aufgehoben werden („Unfreezing“), um das bestehende Organisationsgefüge zugunsten des angestrebten Zielzustandes weiterentwickeln zu können.<sup>6</sup> Von einem stabilen Gleichgewichtszustand kann in der aktuellen, von kurzlebigen Veränderungszyklen geprägten Unternehmenswelt jedoch nicht mehr ausgegangen werden. Die Annahme und vor allem die Sehnsucht, dass es ein „Danach“ gibt, in dem wieder eine Stabilität eintritt („Refreezing“ nach Lewin), ist allerdings noch immer in den Köpfen von vielen Unternehmensberatern und -beraterinnen, Belegschaften, Führungskräften sowie Managern und Managerinnen verankert. Diese Annahme steht diametral zu der unter dem Stichwort VUCA beschriebenen Entwicklung der Dynamisierung der Arbeitswelt. Diese Sehnsucht nach wiederkehrender Stabilität wird regelmäßig enttäuscht und führt – das werden wir später noch zeigen – insbesondere bei Führungskräften und Belegschaft zu tiefer Erschöpfung. Wir müssen uns daher intensiv mit der Frage auseinandersetzen, wie wir in sich fluide entwickelnden Organisationen, die wiederum in instabilen und dynamischen Umfeldbedingungen agieren, zukünftig Bindung, Stabilität und Orientierung erzeugen können. Die Idee vom „adaptiven“ und agilen Menschen, der sich einem attraktiven Feld und in einem kontinuierlichen Lernprozess den jeweiligen Herausforderungen stellt, ist eine Fantasie, die seine Grundbedürfnisse gänzlich ignoriert. Gleichermaßen gilt für Organisationen als soziale Systeme in Bezug auf Kommunikations- und Interaktionsmuster.

---

<sup>5</sup> Mutaree TED 2019 – Kostet Change Werte und Moral?

<sup>6</sup> Strikker und Bongartz (2006), S. 4.

**Soviel zum Spannungsfeld, in dem wir uns bewegen** Offensichtlich kündigt sich, als Folge der Dynamisierung der Arbeitswelt sowie einer gesamtgesellschaftlichen Globalisierungs- und Technologiesicherungsdynamik, das Ende der Ära des „Management of Change“ in der VUCA-Welt an. Wir verorten den Wunsch nach mehr „Agilität“ und „agilen Methoden“, der aktuell in vielen Unternehmens-Chefetagen geäußert wird, ebenfalls in diese Tendenz ein. Wenn die Veränderung Alltag und Stabilität die Ausnahme ist – dann bedarf es einer veränderten Perspektive auf organisationale Veränderungen im Sinne eines „Entwicklungs-Managements“, das die Schwerpunkte nicht in der Umsetzung des einen Veränderungsziels sieht, sondern in einer kontinuierlichen, situativen und kontextadaptiven Weiterentwicklung von Organisationen. Damit ist die Logik des Change Management (ein Prozess mit einem längerfristig gesetzten Ziel, auf das hin sich die Organisation verändern soll) überholt. „Der Weg ist das Ziel“ im Sinne einer permanenten transformationalen Kompetenz der Organisation und nicht mehr ein „Ziel im Sinne eines angestrebten fixen Zielzustandes“ lautet die Devise. In der Management-Landschaft ist das wahrlich kein neues Thema, aber hochaktuell, weil es mittlerweile kein „Nice to have“ mehr ist, sondern aufgrund zunehmender Volatilität und Dynamisierung künftig eine elementare und erfolgskritische Steuerungsvoraussetzung für Unternehmen sein wird. Unser Schwerpunkt ist es daher nicht, einen weiteren „evolutionären methodischen Ansatz“ für Change Management zu formulieren, sondern vielmehr zu hinterfragen, welche *Voraussetzungen* – insbesondere in Bezug auf menschliche Grundbedürfnisse und Interaktions-Dynamiken sowie aktuelle dynamische Umfeldentwicklungen – in Organisationen geschaffen werden müssen, um zieldienliche Unterschiedsbildung, als Grundvoraussetzung einer *jeden* Veränderung, in komplexen sozialen Systemen zu ermöglichen. Wir verstehen hypnosystemische Beratungsarbeit in diesem Kontext als Fokus auf „zieldienliche Unterschiedsbildung“ in der Managementsteuerung, Führung und Begleitung von Entwicklungsprozessen in Organisationen, in sich wiederum verändernden Umfeldern unter Einbeziehung psychologischer, neurobiologischer und hypnosystemischer Expertise. Damit kein Missverständnis entsteht: Wir wollen *den* Topmanagerinnen und Topmanagern nicht so sehr nahelegen, wie *sie mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umzugehen haben*, damit die Veränderung erfolgreich umgesetzt werden kann. Vielmehr wollen wir mit Management und Führungskräften in einen Dialog darüber eintreten, wie *sie mit sich selbst*, in der Beachtung *eigener* Grundbedürfnisse, in eine zieldienliche Veränderung eintreten können, um eine sinnstiftende und wirksame Rolle in der Veränderung und in der Steuerung wachsender Komplexität einnehmen und zieldienliche Kooperationen und Interaktionen gestalten zu können.

Die Kompetenz, neben klassischen Themen (die es ja bei aller Veränderung auch noch gibt) parallel dynamische und disruptive Entwicklungen zu steuern („Sowohl-als-auch“-Spreizung), rückt als primäre Management- und Führungsdisziplin prominent in den Vordergrund. Viele Leser und Leserinnen werden sich an dieser Stelle an den Ansatz der „Lernenden Organisation“ oder vergleichbare evolutionäre Management-Ansätze erinnert fühlen. Manche von ihnen werden bestimmt sogar sagen: „Hatten wir schon, hat auch nicht geklappt.“ In der Tat hat sich das verheißungsvolle Experiment der Entwicklung von Organisationen hin zu lernenden Organisationen als schwierig herausgestellt. Das bedeu-

tet aus unserer Sicht jedoch nicht, dass das Prinzip an sich – eine kontinuierliche adaptive Weiterentwicklung zu implementieren – zu verwerfen wäre. Vielmehr gibt es aus diesen Ansätzen vieles zu lernen, um in einer Zeit, in der vorhersagbare Ziele abhandenkommen, Entwicklung zu steuern. Der hypnosystemische Fokus liegt hier (ohne viel vorwegzunehmen) auf folgenden Fragen: Wurden die relevanten zieldienlichen Unterschiede in der Steuerung und Führung gemacht, die eine Zielerreichungswahrscheinlichkeit (für den jeweilig verfolgten Managementansatz) erhöhen? Und wenn nein: Wie interpretieren wir die beobachtbaren Muster und – das ist aus hypnosystemischer Perspektive ein Kernelement – wie können wir die beobachtbaren Muster für eine *künftige* zieldienliche Unterschiedsbildung *nutzen* (Prinzip der Utilisation)? Dazu später mehr im dritten Kapitel.

Dieses Buch versteht sich als Gedankenspiel, mit Blick auf die oben beschriebenen Axiome die Umkehrung von einer linearen Veränderungsplanung zu einer kontextadaptiven Entwicklungslogik („Der Weg ist das Ziel.“) aus hypnosystemischer Perspektive und unter Bezugnahme auf und in Referenz zu klassischen Veränderungsansätzen aus der Praxis durchzudeklinieren. Im Fokus stehen dabei die intra- und interpersonalen Faktoren im Umgang mit Widersprüchlichkeit und Komplexität, die eine unmittelbare Auswirkung auf die Veränderung von Organisationen als sozialen Systemen haben.

Den Ausführungen in diesem Buch liegen, neben langjähriger Erfahrung in der Konzeption und Begleitung von Veränderungsvorhaben, die Auswertung von empirischen Studien (und der jeweiligen Vorgängerstudien) zu Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren im Change Management zugrunde sowie mehrere Fallstudienanalysen, von denen fünf repräsentative Fallstudien im 7. Kapitel vorgestellt werden.

Kurz noch ein Wort dazu, warum ein Fokus dieses Buches auf der (Selbst-)Steuerung des (Top-)managements und der Steuerung und Führung durch das Management insgesamt liegt und weniger bei den *Unternehmern und Unternehmerinnen* an sich. Die dieser Fokussierung zugrunde liegende hypnosystemische Annahme lautet (vereinfacht ausgedrückt): Ein häufiger Grund für die Nichtumsetzung wichtiger Change-Management-Grundsätze ist darin zu finden, dass Managerinnen und Manager in einem ambivalenten Spannungsverhältnis zu anderen angestrebten Inhalten oder Bedürfnissen stehen, die sich im „inneren Kampf der Bedürfnisse“ (ein „Survival of the fittest“-Prinzip) im Ergebnis eben nicht durchsetzen. Einfach ausgedrückt: Die Kundschaft erwartet Innovation, die Shareholder erwarten steigende Wachstumsraten, und Führungskräfte sowie Belegschaft erwarten ein attraktives Arbeitsumfeld. Und da gibt es ja auch noch die eine oder andere Bonusvereinbarung. Diese zumindest in Teilen zielkonfliktären Erwartungshaltungen werden komplexer durch hinzukommende Anforderungen aus einem Veränderungsprozess. Die Formel ist einfach: Je mehr unterschiedliche eigene und fremde Erwartungshaltungen aufeinandertreffen (sog. Multivalenzen in Gestalt eines gleichzeitigen Nebeneinanders von Wünschen, Erwartungen, Verpflichtungen, Gefühlen und Gedanken, die sich widersprechen und daher zu inneren Spannungen führen) und je ausgeprägter diese sind, umso komplexer ist das Treffen von Entscheidungen („Welcher Erwartung oder Verpflichtung soll ich Folge leisten?“). Diese Entscheidungen werden, insbesondere unter Druck, nicht kognitiv-rational getroffen, sondern oftmals unwillkürlich (unbewusst) und nicht

wissend, welches dieser Bedürfnisse das dominanteste ist (zu den hypnosystemischen und neurobiologischen Grundlagen kommen wir weiter unten). Je dominanter einzelne intrapsychische Muster sind, umso wahrscheinlicher setzen diese sich durch. Aus unserer Sicht gibt es diesbezüglich, insbesondere aus der Perspektive der Shareholder-Value-Entwicklung, eklatante Unterschiede zwischen (angestellten) Topmanagerinnen und Topmanagern und Unternehmern oder Unternehmerinnen. Die von Malik (2011) beschriebene Unterschiedlichkeit zwischen Investoren und Investorinnen bzw. Unternehmerinnen und Unternehmern bringt es gut auf den Punkt: „*Der Investor* (quasi als Auftraggeber des Topmanagers) *operiert auf Zeit; er ist an seinen Papieren interessiert, solange sie sich rentieren. Unternehmerische Tätigkeit ist aber vom Prinzip her auf Dauer angelegt. Der Investor maximiert den Gewinn, auf anderes braucht er nicht zu achten. Unternehmer und Unternehmen müssen ihre Marktstellung maximieren, denn dies ist die Voraussetzung für den finanziellen Erfolg.*“ Manager und Managerinnen werden häufiger entlassen (Deutschland hatte 2017 im Vergleich zu anderen Ländern die kürzeste CEO-Vertragslaufzeit mit 5,1 Jahren),<sup>7</sup> während Unternehmer und Unternehmerinnen sich den Herausforderungen stellen. Betrachtet man im Rahmen von Shareholder-Value-Entwicklungen nun Investoren und Investorinnen als Auftraggebende des Topmanagements, dann wird durch sie Druck auf das Management ausgeübt, die Gewinnmaximierung als übergeordnete Zielstellung abzusichern. Jede dazu in einem Zielkonflikt oder einem ambivalenten Verhältnis stehende Zielsetzung muss sich gegen dieses dominante (inter- und intrapsychische) Muster durchsetzen. Unternehmer oder Unternehmerinnen, insbesondere in eigentümergeführten Unternehmen, nehmen deutlich eher eine Nachhaltigkeitsperspektive ein. Diese hat einen relevanten Stellenwert „im Kampf der Bedürfnisse“ und damit reelle Chancen, sich auch durchzusetzen. Daher scheint uns die Ausprägung dominanter gegenläufiger Muster im Bereich des Managements deutlich größer zu sein. Das erleichtert uns die Veranschaulichung des hypnosystemischen Ansatzes. Selbstverständlich ist all das hier Gesagte auch auf (eigentümergeführte) Unternehmer-Unternehmen zu übertragen. Ein weiterer Grund für die in diesem Buch vorgenommene Fokussierung auf das Management liegt darin, dass im Rahmen der Entrepreneur-Forschung herausgefunden wurde, dass Unternehmer und Unternehmerinnen deutlich besser in Ungewissheit steuern können. In Bezug auf die Veränderung der Umfeldbedingungen (Stichwort VUCA und BANI) scheint diese Entwicklung für Managerinnen und Manager entsprechend druckvoller und herausfordernder zu sein (auch im Hinblick auf die bestehende Management- und Steuerungsmethodik) als für Unternehmer und Unternehmerinnen, die diese Kompetenz eher ausprägen konnte und mussten.

Um den fachlich-inhaltlichen „Absprungpunkt“ für dieses Buch im Sinne eines in den meisten Unternehmen verbreiteten Verständnisses von Change Management herzuleiten, wird exemplarisch der Ansatz von J. P. Kotter, „Eight errors common to organizational change efforts“ (Kotter 2012), ergänzt durch Ergebnisse aus der empirischen Forschung, da sie im unternehmerischen Alltag und in der klassischen Managementlehre präsent und

<sup>7</sup>Starker (2019), S. 11 m. w. N.

daher aktuell prozessprägend sind. Aus unserer Sicht stellt der Ansatz von Kotter für viele Unternehmen nach wie vor eine Art Aufsatz- und Referenzpunkt in der Gestaltung von Veränderungsprozessen dar, mit dem wir fortwährend konfrontiert werden und auf den wir dementsprechend im gesamten Buch an den jeweiligen Fachstellen immer wieder Bezug nehmen. Wir tragen Beobachtungen aus diversen Prozessen zusammen, die nach eher klassisch-methodischem Verständnis gestaltet und durchgeführt wurden. Diese Beobachtungen werden aus hypnosystemischer Perspektive bewertet und daraus neue Impulse zur Prozessgestaltung und Begleitung abgeleitet, die wir Ihnen, die dynamische Entwicklungen verantwortlich steuern, anbieten wollen. Wir bewegen uns an vielen Stellen nicht in einem „Entweder-oder“ zu den klassischen Change-Management-Ansätzen, sondern oft im Rahmen einer „Sowohl-als-auch“-Logik.

Wir sind überzeugt, dass es für alle an Veränderung Beteiligten Zeit ist zu lernen, den Blick zu schärfen – bezüglich der *Auswirkungen* ihres Handelns und im Verständnis für die Komplexität der Veränderungen sozialer Systeme – und in Demut vor dem, was möglich ist, neue Ideen zu entwickeln. Der hypnosystemische Ansatz ermöglicht es uns, aus einer neuen Perspektive auf Veränderungsmanagement zu schauen und neue Ansatzpunkte zu entwickeln. Und nicht zuletzt sollten wir den Mut haben, uns diesem verantwortungsvollen Thema experimentierend (und nicht als „Wahrheitsträger“, die wieder nur eine neue „ultimative Methode“ an Organisationen ausprobieren) zu stellen und uns, last but not least, selbst weiterzuentwickeln – ohne dabei die Bodenhaftung zu verlieren.

Und noch ein letztes Wort zur Perspektive, die wir während unserer Arbeit als Beratende *und* als Autorin und Autor dieses Buches einnehmen: Da wir nicht nur den Prozess der Beratung als solchen, sondern grundsätzlich jede Entwicklung eines Systems und der darin agierenden Menschen als einzigartig, wandelbar und sowohl die Perspektive unserer Gesprächspartner und -partnerinnen als auch unsere eigene (als Beratende *und* als Prozessbeteiligte) als subjektiv und veränderlich begreifen, müssen wir uns in jedem Moment, in dem wir eine Beobachtung beschreiben, einen Rückschluss ziehen oder eine These aufstellen, der Tatsache bewusst sein, dass dies immer *unsere Sicht* auf die Dinge – unser *Erleben* des Ganzen ist. Selbst wenn wir mit Tabellen und plausiblen Ergebnissen aufwarten können, sind wir uns der Tatsache bewusst, dass jedes Resultat immer auch eine Folge der Fragen ist, die wir oder andere zu einem bestimmten Zeitpunkt und in einem spezifischen und individuellen Kontext gestellt haben. Daher bitten wir Sie, liebe Leserinnen und Leser, immer dann, wenn wir eine Beobachtung schildern und daraus eine Erkenntnis ableiten, die Worte „*unserer Beobachtung nach*“ mitzudenken, da diese Einsicht ein elementarer Bestandteil unseres Ansatzes ist – und mithin den *Grundton* des Buches bildet, das vor Ihnen liegt.

*Panta rhei* – alles fließt. Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen.



# Aktuelle Perspektiven im Change Management

2

*Nichts in der Geschichte des Lebens ist beständiger als der Wandel.*  
Charles Darwin (1809–1882)

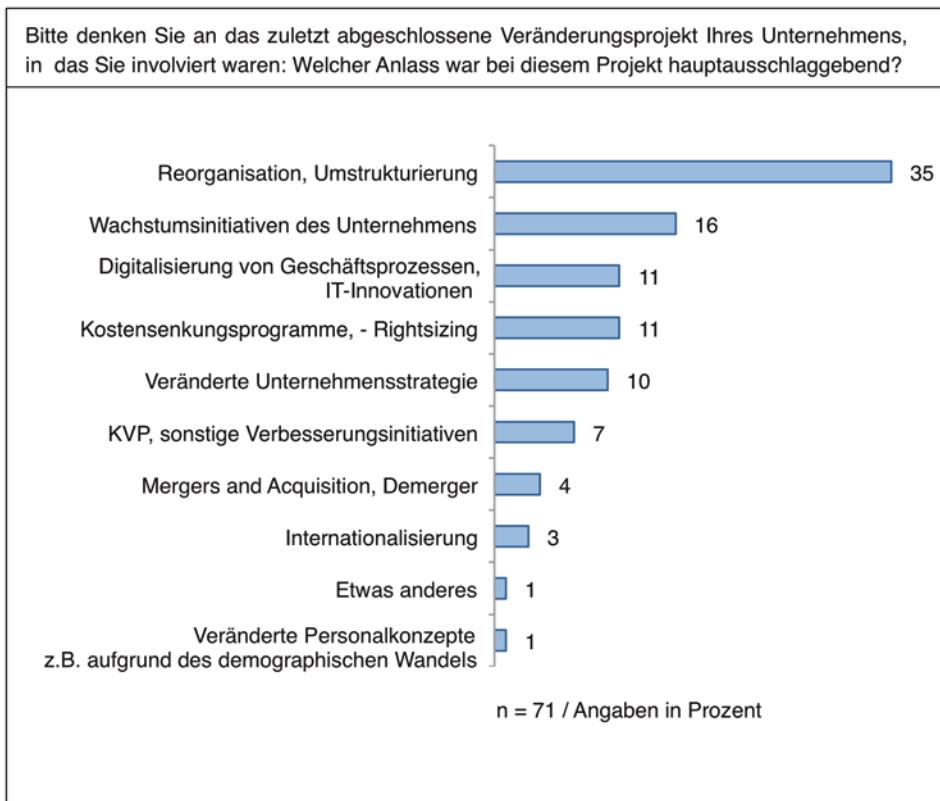
## Zusammenfassung

Reorganisation und Umstrukturierung, als Folge von Globalisierung, Digitalisierung und Technologisierung, stellen die mit Abstand häufigsten Auslöser für Change-Management-Prozesse dar. Die aktuelle Management- und Fachliteratur liefert zum Thema „Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen“ eine Reihe von Konzepten mit den Schwerpunktthemen Führung, Planung, Projektleitung, Projektmanagement, Widerstände und Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Methodenkritisch betrachtet lassen sich jedoch in einer dynamisierten (Arbeits-)Welt die Ergebnisse von Veränderung kaum eindeutig auf bestimmte (Erfolgs-)Faktoren zurückführen, dennoch werden methodisch in sich geschlossene (Erfolgsfaktoren-)Ansätze weiterhin zur Planung von Veränderungsprozessen genutzt. In diesem Kapitel stellen wir daher das „Modell der acht Erfolgsfaktoren“ nach J. P. Kotter vor, da sich vor allem sein „Dringlichkeitspostulat“ tief in den Köpfen von Management und Führungskräften verankert hat. Im Anschluss daran wird dargelegt, wie die Ergebnisse der empirischen Forschung zum Thema Change Management aussehen – unter besonderer Beachtung der Aspekte Orientierung und Ziele, Motivation, Kommunikation, Management, Erwartungen an Führung, Methoden, Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren. Da alle Studien einen übergeordneten Trend zur Steigerung der Wichtigkeit des Themas Change im Unternehmenskontext ausweisen, gleichzeitig aber die Erfolgswahrscheinlichkeit von Change-Management-Prozessen im unteren prozentualen Bereich liegt, ist es natürlich

sinnvoll, bislang allgemeingültige Grundannahmen zum Change Management, nach denen nach wie vor auf Management-Ebene geplant und gesteuert wird, zu hinterfragen.

Globalisierung, Technologisierung, Digitalisierung und deren Folgeeffekte, unter anderem die erhöhte Anpassungsnotwendigkeit von Organisationen, verändern nicht nur die Organisationen selbst durch wiederkehrende Umstrukturierungen und Reorganisationen, sondern gleichermaßen – und das ist für uns besonders relevant – die Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse (Stichwort VUCA). Nach einer Studie aus dem Jahr 2015 stellen Reorganisation und Umstrukturierung mit 35,2 % die mit Abstand häufigsten Auslöser für Change-Management-Prozesse dar (Abb. 2.1).

Die aktuelle Management- und Fachliteratur liefert (ohne tiefergehende Betrachtung des jeweiligen Auslösers) zum Thema „Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen“ bereits eine Reihe von Konzepten und Modellen, die überwiegend von einem linearen Verständnis relevanter Ursachen für Erfolge und Misserfolge von Change-Management-Prozessen ausgehen.



**Abb. 2.1** Auslöser für Change-Management-Prozesse (Bohn et al. 2015, S. 12)

ment-Prozessen ausgehen. Dies hat zu einer großen Anzahl methodischer „Erfolgsfaktoren-Ansätze“ geführt, die deutliche Überschneidungen bei den Schwerpunktthemen Führung, Planung, Projektleitung, Projektmanagement, Widerstände und Einbindung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufweisen. Wenn allerdings eine lineare Planung schon in stabileren Zeiten nicht erfolgversprechend war, so ist sie in Zeiten kurzintervalliger Veränderungsdynamik schlichtweg nicht geeignet. Methodenkritisch betrachtet lassen sich, zumindest aus hypnosystemischer Sicht, die Ergebnisse von Veränderung kaum eindeutig auf bestimmte (Erfolgs-)Faktoren zurückführen. Dabei liegt die Schwierigkeit einerseits in der Individualität und Komplexität von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen sowie andererseits in der methodischen Herausforderung, Veränderungsprozesse vergleichend zu untersuchen, um daraus valide und übertragbare Rückschlüsse ziehen zu können. Wir betrachten derartige Erfolgsfaktoren daher eher im Hinblick auf den Umsetzungserfolg als „wahrscheinlichkeits erhöhend“.

Die Herausforderung beginnt bereits bei den unterschiedlichen Anforderungen, die an den jeweiligen Veränderungsprozess zu stellen sind, der unter fachlich inhaltlicher Gestaltungsperspektive grundsätzlich dem auslösenden Anlass folgen sollte. Unter Führungskräfte- und Beschäftigtenperspektive lösen unterschiedliche Veränderungsvorhaben sowohl unterschiedliche Kompetenzentwicklungsanforderungen als auch unterschiedliche Bilder und Emotionen aus und wären unter diesem Aspekt entsprechend situativ aufzubauen (Berner 2015, S. 16). Interessanterweise wird dies aber nur selten aufgegriffen und thematisiert. Die Frage „Wofür könnte dieser Erfolgsfaktor relevant sein?“ ist aus unserer Sicht nur kontextspezifisch zu beantworten. „Eine Angel in der Wüste stillt den Hunger nun mal nicht.“

Im Rahmen von Ziel- und Auftragsklärungen werden wir häufig nach unserem methodischen Ansatz befragt. Da taucht für die hypnosystemische Beratung bereits die erste Hürde auf, die es zu nehmen gilt, wenn wir auf diese Frage antworten: „Wir haben keinen in sich geschlossenen methodischen Ansatz, und wir glauben auch nicht an die Wirksamkeit von standardisierten Erfolgsrezepten.“ Denn wie kann sich ein in einem **dynamischen** Umfeld liegendes Unternehmen nach einem fixen Plan **linear** entwickeln? Die Paradoxie, die in der Beobachtung und Beschreibung der Dynamisierung der Arbeitswelt mit ihren weitreichenden Folgen im Hinblick auf sich stetig verändernde Kundenbedürfnisse, volatile Märkte etc. liegt, ist – bei gleichzeitiger Annahme und Erwartungs äußerungen (ein Change-Prozess soll ein methodisch abgesicherter, in sich stabiler, monitorbarer und effizienter Prozess sein) – nur schwer zu erklären. Da diese Haltung nach wie vor in vielen Unternehmen weit verbreitet ist, stellt sie einen häufigen Ausgangspunkt für unsere Beratung in der Gestaltung von Entwicklungsprozessen dar. Dementsprechend stellen wir nachfolgend einen nach wie vor sehr etablierten und auch renommierten Ansatz von Professor John P. Kotter, Harvard, als einen dieser typischen „Absprungpunkte“ zunächst unkommentiert dar, da er weite Verbreitung gefunden hat und auch heute noch im Kontext von Veränderung zitiert wird.

## 2.1 Exemplarischer methodischer Ansatz

*Wirtschaftswissenschaft: das einzige Fach, in dem jedes Jahr auf dieselben Fragen andere Antworten richtig sind.*

*Danny Kaye (1911–1987)*

Bei der Frage, welchen Modellansatz wir exemplarisch als Referenzpunkt auswählen sollten, waren mehrere Faktoren relevant. Das Modell sollte einen hohen Praxisbezug aufweisen und sowohl in Theorie als auch Praxis verbreitet sein. Darüber hinaus sollte das Modell explizit die Dynamisierung der Unternehmensumwelt sowie die sog. weichen Faktoren umfassen. Im Ergebnis haben wir uns für das „Modell der acht Erfolgsfaktoren“ nach J. P. Kotter (Kotter 2012) entschieden. Zum einen bezieht Kotter explizit den Anpassungsdruck der sich dynamisch verändernden Wirtschaftswelt in seine Betrachtungen mit ein. Darüber hinaus nutzt er einen sehr breiten und umfassenden Ansatz, mit dem Veränderungsvorhaben definiert und umgesetzt werden können, so dass eine gewisse Generalisierbarkeit zu anderen Modellansätzen gegeben ist. Der Ansatz ist abgeleitet aus langjährigen Beobachtungen in der Praxis, was uns einen wichtigen Einblick in die Handhabung von Veränderung „vor Ort“ gibt. Kotters Modell berücksichtigt explizit die sog. weichen Faktoren bei der Umsetzung von Veränderungen, was für die Entwicklung einer hypnosystemischen (intrapersonellen) Perspektive unerlässlich ist. Nicht zuletzt hat sich sein Konzept des „Dringlichkeitspostulats“ tief in den Köpfen von Managern, Managerinnen und Führungskräften verankert (siehe hierzu Abschn. 4.2.2).

### Modellansatz der „Acht Erfolgsfaktoren“ nach J. P. Kotter

In den 1980er- und 1990er-Jahren beschäftigten sich viele Unternehmen mit der Entwicklung und Umsetzung von neuen Strategien, Akquisitionen, Restrukturierungen oder der Einführung von Systemen zum Qualitätsmanagement. Das Stufenmodell von Kotter beruht auf der Analyse einer großen Anzahl solcher Vorhaben.<sup>1</sup> Für die Gestaltung tief greifenden Wandels entwickelte Kotter nach Auswertung seiner Analysen einen Veränderungsfahrplan in acht Stufen. Die jeweiligen Stufen leitet er unmittelbar aus den „Eight errors common to organizational change efforts“<sup>2</sup> ab. Nach Kotters Einschätzung waren Umgestaltungsprobleme in der Vergangenheit nebensächlich, da der Wettbewerb weniger global und das Wirtschaftsumfeld eher statisch ausgelegt war; in der heutigen Zeit haben diese Faktoren aus seiner Sicht jedoch zentrale Bedeutung. Diese Entwicklung hat seiner Ansicht nach zur Folge, dass altgedienten Führungskräften Erfahrungen mit Veränderungsprozessen fehlen. Schwerpunkt seines Modells ist u. a. die Feststellung, dass sich ein sinnvoller Wandel in einem mehrstufigen Prozess vollzieht und die Steuerung durch erstklassige Führungskräfte effizient umgesetzt werden muss.<sup>3</sup> Einer der Haupt-

---

<sup>1</sup> Kotter (1995a), S. 59–62.

<sup>2</sup> Kotter (2012), S. 16.

<sup>3</sup> Kotter (2012), S. 22.