



Hypnosystemisches Coaching im Change Management

Die Verbindung von klassischem Changemanagement mit
hypnosystemischen und neurobiologischen Ansätzen zur wirksamen
Begleitung von Transformationsprozessen als Coach in der VUCA- und
BANI-WELT

Marie Schubert

August 2025

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
2	Klassisches Change Management und statistische Erfolgschancen	3
3	Hypnosystemik zur Steigerung der inneren Beteiligung.....	5
3.1	Grundlagen der Hypnosystemik	5
3.2	Ressourcen- und lösungsfokussierte Aufmerksamkeit und Selbstwirksamkeit	6
4	Neurobiologische Relevanz in Veränderungsprozessen	8
4.1	Neuronale Plastizität, Motivation und Resonanz.....	8
4.2	Psychologische Sicherheit, Fairness und Fehlerkultur als zentrales Element für Veränderungsbereitschaft	9
5	VUCA und BANI: Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter	11
6	Rolle des Coaches als Verbindungselement.....	13
7	Zusammenfassung.....	16
8	Literatur.....	17

1 Einleitung

Die folgende Facharbeit beschäftigt sich mit der Sinnhaftigkeit klassische Change Management-Konzepte mit einem hypnosystemischen Ansatz im internen Unternehmenscoaching zu verbinden, um Veränderungsprozesse wirksam und erfolgreich zu gestalten.

Hierbei wird zudem die Relevanz neurobiologischer Faktoren in Bezug gesetzt, da sie ein erfolgskritischer Faktor sein können, wenn es um die Herbeiführung von psychologischer Sicherheit und nachhaltiger Veränderung von Unternehmen geht.

In Zeiten hoher Unsicherheit und Komplexität, steigt die Notwendigkeit, sich immer schneller an neue Umweltgegebenheiten anzupassen und verlangt Unternehmen und Mitarbeitern eine hohe Veränderungsbereitschaft und -kompetenz ab.

In dieser durch Phänomene der VUCA und BANI-Welt geprägten Umgebung stoßen klassische, lineare Veränderungsmodelle und Change Management Konzepte zunehmend an ihre Grenzen. Die Folge sind sich häufende gescheiterte Veränderungsprozesse und eine hohe Frustration bei den Mitarbeitern, da Sie unzulänglich emotional und selbstwirksam mit eingebunden werden.

Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Berücksichtigung der inneren Welt der Mitarbeiter. Ziel ist es, ihre mentale Bedeutungsgebung, Aufmerksamkeitsfokussierung, ihre unbewusst ablaufenden neuronalen Prozesse und emotionalen Reaktionen zu berücksichtigen.

Der von Gunter Schmidt begründete hypnosystemische Ansatz ermöglicht einen Zugang zu einer nachhaltigen Veränderungsarbeit. Hierbei werden neurobiologische Erkenntnisse über Motivation, neuronale Plastizität und emotionale Sicherheit berücksichtigt.

Zudem gilt es der Beachtung menschlicher Grundbedürfnisse nach Orientierung, Kontrolle, Bindung, Lustgewinn- und Unlustvermeidung, da sie in Zeiten von Veränderung und Ungewissheit stark erschüttert werden können (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 60 - 92).

Des Weiteren wird der Einfluss psychologischer Sicherheit als erfolgskritischer Faktor für wirksame Veränderungsprozesse untersucht, sowie die Bedeutung der Existenz einer wertschätzenden Führungskommunikation und einer gesunden Fehlerkultur in Unternehmen. Dies stärkt die Resilienz, schafft Raum für Innovation und steigert die Veränderungsbereitschaft.

Maßgebend für die Facharbeit ist das Buch „Hypnosystemische Perspektiven im Change Management“, verfasst von Vera Starker und Tilman Peschke, da es im Besonderen auf die Sinnhaftigkeit der Einbindung von Coaches in Transformationsprozessen eingeht und wie mit Hilfe von Haltungsarbeit, Aufmerksamkeitsfokussierung und ziieldienlicher Prozesssteuerung Change Management erfolgreicher gestaltet werden kann.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen integrativen Haltungsansatz zu beleuchten, da sie im Folgenden der Grundannahme folgt, dass Veränderung nicht nur eine Frage der Strategie sondern viel mehr der gelebten Unternehmenskultur und der inneren Beteiligung ist.

2 Klassisches Change Management und statistische Erfolgschancen

Klassische Change Management Konzepte folgen zu meist einem klar strukturierten, methodischen und linearen Ansatz. Strategien sollen methodisch abgesichert, monitorbar und effizient sein (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 13).

Anerkannte Vertreter sind Professor John P. Kotter mit seinem „8-Stufen Change Management Modell“ oder Kurt Lewin mit seinem „Drei Phasen Modell“ (Unfreezing-Moving-Refreezing) (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 15).

Beide Modelle zeichnen sich durch klare Strukturen und Phasen aus und können auf folgende Phasen abstrahiert werden (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 11-35):

1. **Analyse und Initiierung** - Probleme erkennen und Veränderungsbedarf definieren (Dringlichkeit)
2. **Planung und Strategie** - Zielsetzung, Visionsarbeit und Konzeption
3. **Umsetzung** - Kommunikation, Projektarbeit und Mitarbeiterbefähigung
4. **Monitoring** - Erfolge erzielen und festigen, Nachsteuerung
5. **Verankerung** - Stabilisierung und nachhaltige Etablierung von Veränderungsansätzen

Der Vorteil solcher klar strukturierten, methodischen Ansätze liegt zum einen in der Übertragbarkeit und damit breiten Anwendbarkeit, und zum anderen in der Vorhersehbarkeit. Sie eignen sich demnach ideal für stabile Umgebungen und Umfeldler. In der heute dominierenden VUCA und BANI-Welt stoßen sie jedoch zunehmend an ihre Grenzen.

Trotz universeller Anwendbarkeit und fundierter Methodik zeigt sich jedoch, dass die Erfolgsquote von erfolgreich absolvierten Change Management Prozessen gering ist.

In ihrem Werk formulieren Starker und Peschke (2021) hierzu:

„(...) die Erfolgswahrscheinlichkeit von Change-Management- Prozessen (liegt) im unteren prozentualen Bereich liegt. Die Langzeitstudie Change Fitness (2020/2021) zufolge werden derzeit nur 16 % aller Veränderungsvorhaben als erfolgreich eingeschätzt (...). In den anderen Studien wurden ähnliche Werte ermittelt, so dass wir insgesamt davon ausgehen können, dass mindestens $\frac{3}{4}$ der Prozesse nicht mit den angestrebten Erfolgen abgeschlossen werden.“ (Starker und Peschke 2021, S. 25)

Wie aus der oben angeführten Studie ablesbar, gelingen viele Change Management Konzepte nicht nachhaltig. Häufige Gründe hierfür sind laut Starker und Peschke (2021, vgl. S. 11-35):

- **Ein zu hoher Fokus auf Prozess-Schritte**, Mitarbeiter werden selten emotional beteiligt und in ihren Grundbedürfnissen abgeholt, fehlender Fokus auf die innere Haltung und die Aufmerksamkeitsfokussierung
- **Fehlende Psychologische Sicherheit**, Betroffene werden in ihren Bedürfnissen und Ängsten unzulänglich begleitet und in Prozesse eingebunden (Selbstwirksamkeit)
- **Vernachlässigung der neurobiologischen Perspektive**, Neuroplastizität (die Fähigkeit des Gehirns, sich dank neuer Erfahrungen und Lernen neu zu vernetzen), Motivation und Fairness

Für einen nachhaltigen Wandel benötigt es demnach mehr als einen strukturierten, planbaren Prozess. Es bedarf vielmehr der Verankerung neuer Verhaltensweisen, kognitiver Bewertungsmuster und ein besonderes Augenmerk auf neuronale und emotionale Reaktionen, sowie der Fähigkeit innerer Beteiligung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Dieses Zusammenspiel ist der Ansatzpunkt für das hypnosystemische Modell, welches im nächsten Kapitel genauer behandelt wird. Es verbindet neurobiologische, emotionale und systemische Komponenten miteinander und beleuchtet willkürliche sowie unwillkürliche Verhaltensprozesse, die für das Gelingen von Transformationsprozessen und Verhaltensänderungen einen erfolgskritischen Faktor darstellen.

3 Hypnosystemik zur Steigerung der inneren Beteiligung

3.1 Grundlagen der Hypnosystemik

Um den Einsatz und Nutzen der Hypnosystemik in Change Management Prozessen besser zu verstehen, wird im Folgenden auf die theoretischen Grundlagen der Hypnosystemik eingegangen.

Der hypnosystemische Ansatz wurde Anfang der 1980er- Jahre von Gunter Schmidt entwickelt, gründet auf den Erickson'schen Hypnotherapie-Konzepten und verbindet diese mit den modernen systemisch-konstruktivistischen Therapie- und Beratungsmodellen (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 43).

Dieser integrative Ansatz geht davon aus, dass jeder Mensch unbewusste Ressourcen und Fähigkeiten besitzt, die permanent unbewusst als kompetente Lösungsversuche für aufkommende Probleme genutzt werden können.

In der Hypnosystemik liegt das Hauptaugenmerk auf der Aktivierung vorhandener Ressourcen, anstatt Defizite zu betrachten. Dies dient im Besonderen der Entwicklung von Lösungsstrategien und der Zielfindung.

Zudem wird der Mensch stets unter systemischen Gesichtspunkten betrachtet. Ein Individuum ist immer Teil mehrerer Systeme und wird im Kontext seiner Umwelt, Beziehungen und Interaktionen gesehen. Hierbei hat jede Interaktion Einfluss auf eine andere. Alles beeinflusst sich gegenseitig und steht in einer sich ständig verändernden Wechselwirkung (Zirkularität) (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 54).

Die Hypnosystemik kann zur Potenzialschöpfung und Problembewältigung dienen und verfolgt das Ziel, individuelle unbewusste und/oder unwillkürliche Prozessmuster und die innere Haltung nachhaltig zu verändern.

Starker und Peschke (2021) behandeln dazu Gunther Schmidts hypnosystemisches Verständnis und beschreiben es folgendermaßen:

„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, (...), steht daher die zieldienliche Verkopplung von drei 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.“ (Starker und Peschke 2021, S. 2).

Zentral ist dabei die Annahme der Erhöhung der Entwicklungsvarianzen (vgl. Starker und Peschke 2021, 3) bzw. der Unterschiedsbildung. Um dies in den Kontext der Gestaltung von Change- und Transformationsprozessen zu setzen, ist es besonders relevant, dass Veränderungen erfolgreich gestaltet werden. Dabei sollte eine Kommunikation praktiziert werden, die gezielt auf diese Unterschiedsbildung einzahlt und Widerstände minimiert.

Potenziell negative Vorerfahrungen aus vergangenen Change Prozessen sollten durch Unterschiedsbildung den möglichen neuen Chancen des aktuellen Transformationsprozesses gegenübergestellt werden. (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 28)

Grundlegend wird davon ausgegangen, dass Verhalten immer als kompetente Lösungsstrategie auf Herausforderungen verstanden wird, die durch Priming und Prägung induziert ist (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 35).

Um neue Assoziationsnetzwerke entstehen zu lassen, müssen die bisher vorherrschenden unwillkürlichen Verhaltensmuster durch bewusste Intervention unterbrochen werden. Dies ermöglicht neue Denkräume, Bewertungsmuster, ein alternatives Verhalten und eine neue innere Haltung und kann durch z.B. den Einsatz von Coaching gezielt gefördert werden (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 41). Hierbei können durch systemische Angebote der Aufmerksamkeitsfokussierung, Schutz-, Kraft- und Zukunftsorientierung eine neue innere Haltung und Resilienz fördern (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 49).

Klassische Change Management Ansätze stellen eine strukturierte und lineare Prozesssteuerung in den Vordergrund, wohingegen die Hypnosystemik davon ausgeht, dass Veränderung vor allem gelingt, wenn mentale und emotionale Erfahrungen mit einbezogen werden. Wenn Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht wird, auf diesen Ebenen zu agieren, wird Raum für wirksame, innere Beteiligung am Veränderungsprozess geschaffen.

3.2 Ressourcen- und lösungsfokussierte Aufmerksamkeit und Selbstwirksamkeit

Ein weiterer entscheidender Baustein des hypnosystemischen Ansatzes ist die gezielte Förderung von Selbstwirksamkeit und Ressourcenorientierung. Hierbei kann hypnosystemisches Coaching helfen, da es die innere Resilienz und Motivation bei Mitarbeitenden und Führungskräften erhöhen kann. (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 35 - 53)

Dies kann zum einen durch das Aktivieren und Reflektieren bereits bestehender Kompetenzen geschehen. Eine Problemfokussierung kann hierbei auf eine zieldienliche Lösungsfokussierung umgelenkt werden. Zum anderen kann durch Imagination gewünschter Zukunftsszenarien eine positive neuronale Resonanz erzeugt werden, was wiederum Raum für Entwicklungsprozesse eröffnet. (vgl. ebd.)

Beide oben genannten Aspekte fördern eine lösungsorientierte Haltung. Anstatt zu versuchen, Defizite zu minimieren, kann Vertrauen in eigene Fähigkeiten entwickelt werden. Diese Zusammenführung von Zukunftsimpulsen und Ressourcenfokussierung aktiviert neuronale Prozesse und bildet so die Grundlage für nachhaltigen Wandel. (vgl. ebd.)

Des Weiteren können solche Interventionen das Selbstwirksamkeitserleben von Mitarbeitenden fördern. Sie fühlen, dass sie aktiver Teil der Veränderungsgestaltung sind und erkennen, dass sie bereits Fähigkeiten besitzen, die sie zur Bewältigung und Umsetzung

nutzen können. Zudem motiviert der Gedanke, sich selbstwirksam eine bessere Zukunft aufbauen zu können und eine eigene Vision zu entwickeln. (vgl. ebd.)

4 Neurobiologische Relevanz in Veränderungsprozessen

Um Transformationsprozesse erfolgreich zu bestreiten, ist es von eminenter Bedeutung, dass Veränderungen im Gehirn einer emotionalen Verankerung unterliegen. Dieser Prozess kann neurobiologisch unterstützt werden. Damit ein effektives Lernen stattfinden kann, müssen Menschen eine emotionale Relevanz wahrnehmen, wodurch sich dann neue neuronale Verbindungen im Gehirn bilden.

Zudem können durch das Emotionserleben bereits bestehende Verbindungen aufgebrochen, neue neuronale Verknüpfungen gebildet und damit neue Verhaltensmuster etabliert werden.

Diese Aktivierung neuer neuronaler Netzwerke spielt in der Hypnosystemik eine tragende Rolle und ist im Hinblick auf Change- und Transformationsprozesse in Unternehmen besonders interessant.

Die folgenden Kenntnisse im 4. Kapitel basieren unter anderem auf Inhalten des Fachbeitrages „Die Bedeutung der Neurobiologie für die Psychotherapie“ des Psychotherapeuten Wolfgang Albrecht (2024) sowie auf Inhalten des Werkes „Hypnosystemische Perspektiven im Change Management“ von Starker und Peschke (2021).

4.1 Neuronale Plastizität, Motivation und Resonanz

Um die Relevanz der Erkenntnisse der Neurowissenschaften besser verorten zu können, wird im Folgenden der Begriff der neuronalen Plastizität genauer beleuchtet.

Neuronale Plastizität beschreibt die Fähigkeit des Gehirns, sich durch Erfahrungen strukturell und funktional zu verändern. Dies ermöglicht es uns, neue Fähigkeiten zu erwerben und sich verändernden Umwelteinflüssen anzupassen. (vgl. Schmidt 2024)

Hierbei werden neue Verbindungen im Gehirn in Abhängigkeit von unseren Erfahrungen, bzw. der Bedeutungsgebung dieser und den damit verbundenen Emotionen gebildet. Ein entscheidender Faktor ist auch hier das Prinzip der Aufmerksamkeitsfokussierung.

Um neue neuronale Verbindungen im Gehirn bilden zu können, ist es besonders in Unternehmen entscheidend, dass Menschen emotionale Resonanz erleben. Dies kann zum einen durch inspirierende Zukunftsvisionen, deren Erreichung von den Mitarbeitern als attraktiv und erstrebenswert bewertet werden, unterstützt werden, und zum anderen durch die Aktivierung und Fokussierung von persönlichen Ressourcen.

Entscheidend ist zudem eine Kommunikation der Vision, die die Sinnvermittlung in den Vordergrund stellt. Ein erfolgskritischer Faktor für das Gelingen nachhaltiger Transformation ist die Greifbarkeit des „purpose“ bzw. des Sinns. Es muss für Mitarbeiter klar sein „warum“ Prozesse und Strukturen aufgebrochen werden, und Bereitschaft zu Veränderung von Ihnen erwartet wird.

Die Bedeutung, die einem Sachverhalt zukommt, bzw. der Wert, der einem Fakt oder Umstand beigemessen wird, hat einen starken Einfluss auf die Motivation. Motivation entsteht durch emotionale Resonanz. Der Betroffene wird zum Beteiligten und fühlt sich durch den Umstand berührt. Ist diese emotionale Resonanz mit einem Erleben der Selbstwirksamkeit und dem Gefühl von psychologischer Sicherheit gepaart, steigt die Bereitschaft, sich auf die Unterschiedsbildung in Form des Lernens einzulassen. So wird soziale Motivation maßgeblich durch das Streben nach Belohnungssituationen und durch Vermeiden von Bedrohungs-/ bzw. Angstsituationen geleitet (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 82). Um eine Veränderung zu erzielen, kann eine Unterschiedsbildung von besonderer Bedeutung sein (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 41).

Der Aspekt der Motivation ist ein nicht zu vernachlässigendes Thema, welches durch den Einsatz von Coaches besonders zielführend unterstützt werden kann.

Zudem wird im weiteren Verlauf der Facharbeit, zu diesem Kontext passend, das SCARF Modell nach David Rock noch einmal genauer beleuchtet.

4.2 Psychologische Sicherheit, Fairness und Fehlerkultur als zentrales Element für Veränderungsbereitschaft

Psychologische Sicherheit meint den Zustand, in dem Menschen sich sicher fühlen und keine Sorgen oder Ängste vor negativen Konsequenzen und Repressalien haben. Dies ist gerade für die Unternehmenskultur ein relevanter Faktor. Wachstum entsteht, wenn Menschen sich trauen sich zu öffnen, Gedanken und Ideen zu teilen und Fehler zu machen, um Innovation zu fördern.

Das Konzept der psychologischen Sicherheit wurde von Amy Edmondson im Rahmen ihrer Teamforschungen entwickelt. Ihre Studien an der Harvard Business School zeigen, dass dort, wo Menschen sich sicher fühlen, ein offener Raum für den Ideenaustausch besteht und Fehler keine negativen Konsequenzen für die Betroffenen im jeweiligen System haben, die Agilität sowie Innovation steigen. Menschen sind in dem Zuge bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen und es entsteht Raum für intrinsische Motivation und wirksame Lernerfahrung. (vgl. Starker und Peschke, S. 86)

Ebenso verhält es sich mit der Empfindung von Fairness. Fühlen Menschen sich fair behandelt, führt dies zu einer „Hin-zu-Reaktion“ und es entsteht Vertrauen und zwischenmenschliche Verbindung. Dies steigert zudem die Bereitschaft von Menschen, ihrem Gegenüber oder den Prozessen zu vertrauen. (vgl. Starker und Peschke, S. 85 f.)

Genau gegenläufig verhält es sich mit der Empfindung von Stress. Stress äußert sich neurobiologisch in der Aktivierung der Amygdala und führt zu einem Kampf-Flucht-Modus. Ein Mangel an psychologischer Sicherheit löst demnach eine Überaktivierung aus und führt in der Konsequenz zu blockierten Denkprozessen, weniger Kreativität was Innovation mindert, und zur Abschwächung von Lernprozessen.

Wird jedoch der präfrontale Kortex aktiviert, was zumeist in Umfeldern passiert, die Menschen als sicher und fair erleben, steigert dies die Fähigkeit von Selbstorganisation, Reflexion und Innovation.

Diese neurobiologischen Aspekte machen deutlich, warum eine Einbindung hypnosystemischer Ansätze in Transformationsprozessen, klassische Change Management Strategien ergänzen können.

5 VUCA und BANI: Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter

In der aktuellen Welt, in der wir leben, nimmt die Komplexität und Ungewissheit stetig zu. Um Veränderungsprozesse erfolgreich bestreiten zu können, ist es daher besonders entscheidend, sich die Kontextbedingungen genauer anzusehen. Diese Komplexität und Herausforderungen der modernen Welt werden durch die beiden Modelle VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) und BANI (brüchige, Ängstlichkeit auslösende, nicht-lineare und unbegreifliche Welt) versucht näher zu beschreiben. Auf Basis dieser Akronyme reicht es nicht mehr, nur durch reines Erfahrungswissen auf Veränderungen zu reagieren und zur Bewältigung linearer und immer gleicher Prozesse zu nutzen (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 60 f.). Unternehmen sind gezwungen, Entscheidungen immer schneller zu treffen und eine hohe Agilität aufzuweisen, um auf diese Geschwindigkeit der Veränderungen zu reagieren (vgl. Starker und Peschke 2021, S.60).

Die VUCA und BANI-Welt steht jedoch in ständigem Konflikt zu den menschlichen Grundbedürfnissen nach Lustgewinn, Unlustvermeidung, Kontrolle und Bindung.

Daher ist es besonders entscheidend, dass Unternehmen in der Gestaltung von Veränderungsprozessen auf diese Bedürfnisse eingehen. Eine besondere Relevanz kommt an dieser Stelle der Sinnvermittlung zu. Allen Beteiligten sollte der Sinn der Veränderung bewusst sein, damit es zu einer positiven Lernhistorie kommen kann und damit zu einer positiven Musterbildung (vgl. Starker und Peschke 2021, S.61).

Gab es in der Vergangenheit bereits durchgeführte Transformationsprozesse, welche ggf. gescheitert sind, sollte ein Hauptaugenmerk auf der Unterschiedsbildung des aktuellen Veränderungsprozesses zum Vorherigen liegen. Dies kann zu neuen neuronalen Mustern führen, wenn das Erlebte von den Betroffenen als positiv bewertet wird – Stichwort „Neuroleadership“.

VUCA und BANI versuchen diese veränderten Umfeldbedingungen genauer zu beschreiben (vgl. Starker und Peschke 2021, S.61). VUCA beschreibt hier die Umfeldbedingungen, von denen die moderne Welt geprägt ist, wohingegen BANI die Auswirkungen dieser Umstände für Individuen und Organisationen genauer beschreibt.

VUCA steht hierbei für:

V = Volatility (Volatilität)

U = Uncertainty (Unsicherheit, Ungewissheit)

C = Complexity (Komplexität)

A = Ambiguity (Ambiguität)

BANI steht hierbei für:

B = Brittle (Brüchig)

A = Anxious (Ängstlich)

N = Non-linear (Nicht-linear)

I = Incomprehensible (Unverständlich)

Diese veränderten Kontextbedingungen, von denen die Unternehmenswelt geprägt ist, lassen den Schluss zu, dass wie im obigen Kapitel bereits beschrieben, klassische Change Management Ansätze durch ihre Linearität und Prozessstarrheit in einer solchen Welt an ihre Grenzen stoßen. Finden emotionale Reaktionen wie z.B. Angst und neuronale Prozesse keine ausreichende Würdigung, beeinträchtigt es die Erfolgswahrscheinlichkeit von Veränderungsprozessen in entscheidendem Maße (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 61 – 71).

Der VUCA und BANI-Ansatz beschreibt also zum einen die Rahmenbedingungen, denen Menschen ausgesetzt sind und zum anderen die Auswirkungsseite (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 63). Diese zunehmende Komplexität und Unvorhersehbarkeit führt gerade im Management von Organisationen oft zu einem hohen Druckerleben, da klassische Ursachen-Wirkungszusammenhänge immer weniger gegeben sind. Um mit diesen Bedingungen umzugehen, bedarf es einer immer höheren Agilität (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 65). Zumeist sind in Unternehmen jedoch klare Prozessabläufe etabliert, die eine hohe Effizienz gewährleisten sollen. Hierbei kommt dem Thema Fehlerkultur eine hohe Bedeutung zu. Nicht selten ist eine Null-Fehler-Toleranz vorherrschend. Diese minimiert jedoch zumeist die Entwicklung einer individuellen und kollektiven Agilität. Hierbei kann der Einsatz von Coaches sinnvoll sein, da sie Beschäftigte einer Organisation dabei unterstützen können, Fähigkeiten zu stärken, die den Umgang mit Ungewissheiten erleichtern (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 65). Ziel ist es, wieder Orientierung zu geben, Angst und Entscheidungsblockaden zu minimieren und psychologische Sicherheit zu stärken (vgl. Starke und Peschke 2021, S. 60-87).

6 Rolle des Coaches als Verbindungselement

Dem Einsatz von Coaches kann in Transformationsprozessen eine besondere Rolle zukommen. Sie fungieren zumeist als Brückenbauer zwischen den einzelnen im System befindlichen Parteien.

Im Vorwege sei gesagt, dass hier eine Unterscheidung zwischen internen und externen Coaches gemacht werden sollte. Im Folgenden wird sich im Rahmen dieser Facharbeit insbesondere auf interne Coaches und deren Wirkweise bezogen. Hierbei gilt es zu beachten, dass sie als interne Coaches selbst als Teil des Systems fungieren und auch hier in ständiger Wechselwirkung zu anderen Beteiligten des Systems stehen.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, gehören zu den erfolgskritischen Faktoren die Unterschiedsbildung gegenüber früheren Transformationsprozessen, eine gelebte Fehlerkultur, psychologische Sicherheit, das Erzeugen emotionaler Resonanz zur Förderung neurobiologischer Veränderungsdynamiken, die Sinnvermittlung, die Aufmerksamkeitsfokussierung sowie das Aktivieren von Ressourcen und Lösungskompetenzen.

In der Bearbeitung und Förderung genau dieser Themen kann der Einsatz von Coaches sinnvoll sein. Als Verbindungselement können sie einen guten Dialog zwischen einzelnen Hierarchieebenen fördern, um „eine fluide, wechselwirksame Verbindung zwischen oberster und darunter liegender Managementebene herzustellen“ (Starker und Peschke 2021, S.29). So kann es zudem gelingen, das Zielbild ebenfalls regelmäßig auf Aktualität zu überprüfen. (vgl. ebd.).

Einzelnen Parteien kommen in Change Prozessen unterschiedliche Rollen zu. Es kann die Aufgabe des Top Managements sein, eine klare Kommunikation und Sinnvermittlung der Veränderung zu gewährleisten, wohingegen Führungskräfte zumeist ihren Fokus stärker auf die Erfüllung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter legen sollten (vgl. Starker und Peschke 2021, S.70).

Hypnosystemisches Coaching kann an eben dieser Stelle ansetzen und Beteiligte dabei unterstützen, dieses Ziel zu erreichen.

Laut Starker und Peschke ist dabei folgendes zu beachten: „Je größer der Druck ist, unter dem ein Mensch steht, desto wahrscheinlicher wird es allerdings, dass er in alte, eingefahrene Denk-, Gefühls- oder Handlungsmuster zurückfällt“ (Starker und Peschke 2021, S.70).

Da der Unterschiedsbildung in Veränderungsprozessen – wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt – eine besondere Rolle zukommt, bietet sie auch für Coaches einen wichtigen Ansatzpunkt. Diese können Beteiligte dabei unterstützen, Ressourcen zu aktivieren und Lösungsoptionen zu entwickeln, um mit den veränderten Rahmenbedingungen umzugehen.

In diesem Zusammenhang sei das SCARF Modell von Rock noch einmal näher betrachtet. Es fasst im Kern zwei Grundannahmen sozialen Verhaltens zusammen. Zum einen wird soziale Motivation durch das Prinzip der Reduzierung von Bedrohung und der Maximierung von Belohnungssituationen bestimmt. Zum anderen wirken sowohl Belohnungs- als auch

Bedrohungssituationen auf das gleiche Gehirnareal, das für den menschlichen Überlebenstrieb zuständig ist. Diese Erkenntnisse, die im Gehirn das Belohnungs-, und Bedrohungsmuster aktivieren, fasst Rock im SCARF Modell zusammen. Dieses Modell stellt fünf Grundpfeiler sozialen Verhaltens heraus (vgl. Starker und Peschke 2021, S.82-87). Sind diese fünf sozialen Bedingungen erfüllt, werden vom Gehirn Neurotransmitter und Enzyme ausgeschüttet, welche zu einer Belohnungserfahrung führen. Genau gegensätzlich verhält es sich, wenn eines oder mehrere dieser Bedingungen nicht erfüllt sind (vgl. Starker und Peschke 2021, S.82-83).

SCARF steht hierbei für:

S = Status (Status)

C = Certainty (Sicherheit)

A = Autonomy (Autonomie)

R = Relatedness (Verbundenheit)

F = Fairness (Fairness)

Status bezeichnet hier das Verhältnis in dem ein Individuum zu einer anderen Person steht. Nimmt der Mensch Reize wahr, die er als Statusbedrohung bewertet, werden ähnliche Netzwerke wie in einer Bedrohungssituation des eigenen Lebens aktiviert (vgl. Starker und Peschke 2021, S.83). Durchlaufen Unternehmen Transformationsprozesse und ihre Mitarbeiter bewerten diese geplante Veränderung als statusbedrohend, versuchen sie diese Veränderung abzuwehren, da dieser Wandel als Gefahr bewertet wird. Aufgrund dieser vorherrschenden Dynamik werden aufkommende Probleme und Herausforderungen von Unternehmensseite oft nur unzulänglich kommuniziert. Diese Fokussierung auf Probleme und Fehler führen in der Regel zu einem Gefühl der Statuserniedrigung. An dieser Stelle ist es besonders relevant, dass über das neue Rollenbild und die neuen Herausforderungen Klarheit geschaffen wird und dadurch ein Gefühl von Sicherheit vermittelt wird (vgl. Starker und Peschke 2021, S.83 - 84).

An dieser Stelle kann der Einsatz von Coaches sinnvoll sein, da sie Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützen können, eine Rollenklarheit zu gewinnen, Wertarbeit zu leisten und in Gesprächen Betroffenen zu helfen, ihre Ressourcen und Stärken zu erkennen, um erfolgreich durch Veränderungsprozesse zu gehen. Dies führt in der Regel zu einem Gefühl der Sicherheit und der Selbstwirksamkeit und schlussendlich der Erfüllung des Autonomiebedürfnisses.

Zudem können Coaches Führungskräfte dabei unterstützen, auch in unsicheren und sich verändernden Situationen einen eigenen Weg zu finden. Dies ist besonders wichtig, da Führungskräfte in solchen Phasen häufig ein hohes Kontrollbedürfnis entwickeln, um Sicherheit und Stabilität zu erzeugen. Ziel des Coachings ist es, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Räume ermöglichen, selbstständig zu handeln, zu denken und Prozesse aktiv mitzugestalten (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 84–85).

Zwei weitere wichtige Ansatzpunkte für Coaches, in der Begleitung von Transformationsprozessen, sind die Berücksichtigung der Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Fairness. Mangelt es an positiven, sozialen Bindungen, führt dies bei Menschen zu einem Bedrohungserleben und daraus resultierend zu einer Ablehnungsreaktion. Ebenso verhält es sich mit dem Bedürfnis nach Fairness. Nehmen Menschen andere Systemmitglieder als „fair“ wahr, führt dies zu einer „Hin-zu-Reaktion“ und es stärkt das Gefühl von Vertrauen und Verbindung.

Ist das Ziel in Veränderungsprozessen auch eine Erhöhung der Agilität und Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter, so ist es entscheidend, dass diese das Gefühl haben, neues ausprobieren zu dürfen und bei Fehlern keinen Repressalien ausgesetzt zu sein.

Werden Veränderungen wiederum durch den Mitarbeiter als positive Herausforderung wahrgenommen und er erhält zudem ein positives, unterstützendes Angebot seitens der Führungskraft bzw. nach erfolgreichem Abschluss der Aufgabe eine wertschätzende Rückmeldung, so kommt es zu einer positiven Verankerung. Diese positive Verankerung bezieht sich dann nicht nur auf den vorliegenden Sachverhalt, sondern vielmehr wird eine positive Verknüpfung gegenüber der Veränderung als Ganzes geschaffen (vgl. Starker und Peschke 2021, S. 87).

Ein hypnosystemischer Ansatz im Coaching kann hierbei unterstützen, diese Räume zu schaffen und Veränderung nachhaltig zu ermöglichen.

7 Zusammenfassung

Die VUCA und BANI-Welt in der wir leben, stellt Unternehmen und deren Beschäftigte vor immer größere Herausforderungen und bedarf einer erhöhten Agilität. Klassische Change Management Ansätze können hierbei Orientierung und Struktur schaffen, können jedoch kontextabhängig zu starr sein, um den Herausforderungen in ausreichendem Maße Rechnung zu tragen. Fehlt bei den Mitarbeitenden in Unternehmen eine emotionale Resonanz, das Gefühl von psychologischer Sicherheit und eine echte innere Beteiligung, sinkt die Wahrscheinlichkeit für eine nachhaltige Veränderung und erfolgreiche Transformation.

An dieser Stelle kann der Einsatz von hypnosystemischen Ansätzen eine sinnvolle Ergänzung zu klassischen Change Management Vorgängen sein. Die hypnosystemische Perspektive begreift Veränderung nicht nur als Folge eines strukturierten Prozesses, sondern als Ergebnis eines zutiefst menschlichen Vorgangs, der neurobiologische Faktoren wie neuronale Plastizität, Motivation und Resonanz berücksichtigt und organisationale Voraussetzungen für Fairness und Sicherheit schafft.

Innere Beteiligung wird durch das Fokussieren auf vorherrschende Ressourcen und das Erleben von Selbstwirksamkeit gestärkt. So werden Mitarbeiter und Führungskräfte nicht nur auf kognitiver Ebene abgeholt, sondern auch emotional angesprochen.

Als resultierendes Ergebnis daraus sollte für erfolgreiche Veränderung immer auch die emotionale und neurobiologische Ebene angesprochen werden. Hierbei kann der Einsatz von Coaches sinnvoll sein, um diese Prozesse zu begleiten, Mitarbeiter zu unterstützen und die Sinnvermittlung in den Fokus zu stellen.

Coaches können hierbei mehr als nur methodische Unterstützung liefern, sondern fördern Resonanzräume, in denen Mitarbeiter Sicherheit und Vertrauen entwickeln können. Sie unterstützen die Beteiligten dabei, Blockaden auflösen zu können, Ängste zu transformieren und Ressourcen zu aktivieren und zu nutzen. Hierbei können Widerstände genutzt und aufgelöst werden, um Lern- und Entwicklungsumfelder zu schaffen.

Hypnosystemische Ansätze können in einer Welt, die von Unsicherheit, Volatilität, Komplexität und Ambiguität beziehungsweise Angst, Brüchigkeit, Nichtlinearität und Unverständlichkeit geprägt ist – ein erfolgskritischer Faktor sein. Klassische Veränderungsstrategien werden mit einem humanistischen Verständnis verbunden, welches menschliche Grundbedürfnisse und emotionale bzw. neurobiologische Faktoren berücksichtigt.

Hierbei können Coaches als Brückenbauer fungieren und Mitarbeiter unterstützen, mit dem vorherrschenden Veränderungsdruck umzugehen und echt innere Beteiligung zu erleben.

Erfolgreiche und nachhaltige Transformation gelingt demnach zielgerichteter, wenn Unternehmen neben Prozessen und Strukturen auch die innere Welt ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen. Coaches können hierbei eine besondere Rolle einnehmen, da sie für Mitarbeiter und Führungskräfte ein Begleiter in unsicheren, sich verändernden Umfeldern sein können. So kann Transformation und Veränderung erfolgreich und menschlich gestaltet werden.

8 Literatur

Albrecht, W. (2024): Die Bedeutung der Neurobiologie für die Psychotherapie. Online verfügbar unter: <https://www.w-a-praxis.de/die-bedeutung-der-neurobiologie-fuer-die-psychotherapie/>. Zuletzt aufgerufen am: 18.08.2025.

Schmidt, K. C. (2024): Was ist Neuroplastizität? Online verfügbar unter: <https://www.alzheimer-deutschland.de/hirnstimulation/was-ist-neuroplastizitaet>. Zuletzt aufgerufen am: 23.08.2025.

Starker, V. und Peschke, T. (2021): Hypnosystemische Perspektiven im Change Management. Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021, 2. Auflage. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64359-4>.