

## Erfolgreiches Projektmanagement in der VUCA-Welt -

### Ein Beispiel, wie scheinbar unüberwindbare Hürden im Projekt mit Hilfe des COR - ESSENTIAL – Modells aufgedeckt und wirksam gelöst werden

Ein Artikel von Dr. Ulrich Weinhhammer und Lothar Wüst

„Das Projekt wäre eigentlich kein Problem, wenn nur all die Beteiligten nicht wären“.  
Diesen Satz hörten wir von einem unserer Kunden - ein Projektleiter, der sich aufgrund der sehr verantwortungsvollen und herausfordernden Aufgabe externe Unterstützung durch uns als Coaches hinzunahm.

Er war ein sehr erfahrener Projektleiter, der sattelfest im Einsatz gängiger Projektmanagement-Werkzeuge war. In diesem Projekt jedoch sah er sich mit Situationen konfrontiert, deren Lösung sich nicht auf operativer Ebene vorsehen und planen ließen, sondern deren Ursachen eher auf emotionaler Ebene lagen. „Wir wenden professionelle agile und klassische Projektmanagement-Methoden sorgfältig an – trotzdem kommt das Projekt nicht in Fahrt. Schlimmer noch, je länger es dauert desto stärker werden Reibung und Widerstände!“ so der irritierte Blick des Projektmanagers auf das Vorhaben.

Dieser Artikel soll Ihnen dabei helfen, scheinbar irrationale Phänomene im Projekt besser erfassen und systematischer angehen zu können. Dazu möchten wir Sie mit wichtigen Erkenntnissen aus den Neurowissenschaften vertraut machen und Ihnen zeigen, wie Sie diese für sich als Projektleiter konkret nutzbar machen.

Der konkrete Fall: Ein weltmarktführender Zulieferer in der Möbelbranche mit mehr als 6.000 Mitarbeitern und einem Vertrieb über klassische Handelspartner in mehr als 100 Ländern.

Anlass für das Projekt war eine Anfrage durch Amazon, verbunden mit der deutlichen Forderung nach Belieferung durch den Zulieferer. Unser Auftrag war es zunächst, mit Vertrieb und Marketing einen Workshop zur Erarbeitung einer geeigneten Strategie im Umgang mit Internet-Plattformen im Allgemeinen und Amazon im Speziellen durchzuführen.

Die internen Vorgespräche wiesen klare Anzeichen auf, dass das Thema nicht nur fachliche und vertriebliche Aspekte umfasste, sondern auch stark emotional aufgeladen war. Wir entschieden uns daher bewusst für einen bedürfnisorientierten Ansatz des COR-Essential-Modells.

\*\*\*

Sicherlich – Ressourcen, Timelines und Kompetenzen sind oft limitierende Faktoren in einem Projekt. Dennoch scheitern Projekte nicht zwingend daran. Vielmehr ist es das scheinbar unkooperative Zusammenspiel zwischen den Akteuren und das unterschiedliche Engagement einzelner Beteiligter.

Tritt dabei offener Widerstand auf, dann ist das zwar zunächst äußerst anstrengend, aber man weiß zumindest, woran man ist und kann die Themen entsprechend angehen.

Projekte haben aber meist nicht Probleme mit offenem Widerstand, sondern eher mit ganz subtilen Formen davon: ellenlange Diskussionen und Bedenken, verschleppte timelines, die man aufgrund wirklich wichtiger anderer Themen nicht halten konnte und ein Leistungsniveau, welches eher nach Dienst nach Vorschrift klingt, nicht aber nach vollem Einsatz.

Auch in unserem Praxisfall traten solche Phänomene auf: Grundsatzüberlegungen zur Vertriebsstruktur, Preisdiskussionen, gegensätzliche Interessen von Landesmärkten, abteilungsbezogene Sichten. Die Folge: Einbindung von immer mehr Entscheidern und immer mehr Diskussionen, die zu immer weniger konsensfähigen oder gar praktikablen Lösungen führten. Dazu die steigende Belastung und Nicht-Verfügbarkeit von einigen wenigen Mitarbeitern an entscheidenden Schnittstellen, bei steigendem Forderungsdruck nach einer Antwort auf das Problem aus der Organisation.

Wie sind solche Phänomene zu erklären und welche Antworten gibt es darauf?  
Lassen Sie uns dazu auf das Zitat eingangs zurückkommen, denn daraus wird viel deutlich.  
„Das Projekt wäre eigentlich kein Problem, wenn nur all die Beteiligten nicht wären“.

Hier ist der Satz wohl aus aktueller leidvoller Erfahrung gesprochen. Er macht aber auch eine der Grundproblematiken zwischen Projekten und deren Beteiligten deutlich.  
Projekte sind in der Regel umfangreiche Vorhaben, die in einer Organisation realisiert werden sollen. So fanden wir im Fall unseres Möbelzulieferers mehr als 70 laufende Einzelprojekte mit hoher Relevanz für das Thema „Digitale Handelsformen“ vor, die sich teilweise bereits seit Jahren und teilweise außerhalb der Unternehmenszentrale entwickelt hatten. Die Zusammenführung dieser Projekte schien eine Mammut-Aufgabe – aber schon der Versuch einige wenige (an sich direkt zusammenhängende) Projekte zu harmonisieren erzeugte massive Reibung.

Woran lag das und wie war das zu verstehen??

Dazu war es aus unserer Perspektive wichtig, diese Phänomene bereits zu Beginn des Projekts systematisch wahrzunehmen und zu thematisieren – auch auf die „Gefahr“ hin, dass sich durch ein solches Vorgehen der Projekt-Scope oder die Vorgehensweise im Projekt ändern konnte

In der Praxis verwendeten wir dazu das COR-ESSENTIAL Modell:



Dieses Modell ist kein striktes Phasenmodell, sondern es hilft uns vielmehr zu beobachten und zu analysieren, wie bzw. ob die einzelnen Dimensionen des Modells im Projekt-scope, der Projektstruktur und der Projektkommunikation berücksichtigt werden. **Denn Veränderung hat in einer komplexen Welt keine Reihenfolge!**

In diesem Artikel möchten wir uns nun im speziellen mit der Dimension „in Kontakt sein und wahrnehmen“ beschäftigen. Diese Phase war gerade zu Beginn des Projekts von entscheidender Bedeutung.

Es galt zunächst im ersten Schritt tatsächlich mit den Beteiligten Personen in Kontakt zu kommen und wahrzunehmen, welche Einstellungen, Haltungen und Erwartungen sie an das Projekt hatten – denn offenbar hatten alle Beteiligten hohes Interesse am Thema, aber auch Emotionen und fixe Standpunkte. Schließlich war Amazon ein Präzedenzfall für einen Hersteller mit bisher ausschließlichem Vertrieb über Fachhändler!

Dabei ging es aber eben nicht nur um vermeintliche inhaltliche Erwartungen, sondern eben auch um die oftmals nicht explizit gemachten inneren Haltungen und Bedenken.

Das offensichtlichste Symptom war ein steigendes Maß an Unsicherheit der Beteiligten, wie mit dem Problem „Amazon“ umzugehen war – bei gleichzeitig immer geringerer Bereitschaft von einer anfänglichen Position abzuweichen. Ein empörtes „Das haben wir noch nie so gemacht!“ des Vertriebsleiters war in unserem Praxisfall ein starkes Zeichen, dass die Lösung eben zunächst nicht auf der Sachebene lag.

Der Schlüssel war das Verstehen der auslösenden Emotionen und persönlichen Bedürfnisse aller Beteiligten – denn je transparenter diese in (egal welchem) Projekt sind, desto erfolgreicher kann Projektarbeit verlaufen.

## **Menschliche Grundbedürfnisse als Schlüssel zum Projekterfolg**

Ein gutes Verständnis über menschliche Grundbedürfnisse ermöglicht es Ihnen als Projektleiter also wesentlich schneller und zielgerichteter aufkommende Probleme auf emotionaler Ebene zu erkennen und entsprechend anzugehen.

Wir verwenden dazu in unserer Projektarbeit in der Dimension „in Kontakt sein und wahrnehmen“ das Bedürfnismodell von Claus Grawe, welches uns Folgendes verdeutlicht:

Wir alle haben physiologische Grundbedürfnisse, wie beispielsweise Essen, Erholung, Sauerstoff usw. Neben dieser körperlichen Ebene haben wir als Menschen auch psychologische Grundbedürfnisse. Grawe geht von vier universalen Grundbedürfnissen aus. Diese stellen wir im Folgenden dar und zeigen auch auf, wie diese durch Projekte tendenziell bedroht werden können.

- Selbstwertschutz und Selberwerterhöhung
- Zugehörigkeit und Bindung
- Orientierung und Kontrolle
- Lust-/Unlustregulation

Dies sind universale Grundbedürfnisse von uns Menschen, welche bei jedem Menschen von Geburt an vorhanden sind. Allerdings sind die Ausprägungen hoch individuell.

Werden einigen oder allen dieser psychologischen Grundbedürfnisse nicht Rechnung getragen, dann empfinden wir ähnlichen Schmerz wie bei der Nicht-Erfüllung physiologischer Grundbedürfnisse. Aktuelle Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften haben eindrucksvoll belegt, dass bei einer Nicht-Erfüllung die gleichen Schmerzzentren in unserem Gehirn aktiviert sind, wie bei der Wahrnehmung eines körperlichen Schmerzes. Kurz gesagt, die Nicht-Erfüllung erzeugt Schmerzen.

Natürlich setzen wir in Organisationen nicht Projekte um, um eben diese Grundbedürfnisse anzusteuern. Ziel ist in der Regel, die Effizienz und Produktivität der Organisation zu steigern.

Wenn aber die Umsetzung des Projektes eines oder mehrere Grundbedürfnisse aus der individuellen Sicht der Beteiligten bedroht, dann zeigen sich mit großer Wahrscheinlichkeit folgende Phänomene in der Projektarbeit:

- In der stärksten Ausprägung: aktiver Widerstand gegen das Projekt
- Fehlende Teilnahme an Kick-offs
- Ressourcen werden nicht zur Verfügung gestellt
- Timelines werden nach hinten verschoben oder einfach „gerissen“
- Ellenlange Diskussionen über die Sinnhaftigkeit des Projekts
- Viele Vorschläge bzgl. anderer Vorgehensweisen, Projektstrukturen, beteiligter interner und externer Partner etc.

Werfen wir daher nun einen detaillierten Blick auf die vier Grundbedürfnisse und wie sie sich im Fall unseres Möbelzulieferers auswirkten ...

### **Selbstwertschutz und Selberwerterhöhung**

Wir konstruieren ein Bild von uns und ein Teil unseres Selbstwerts; hier gibt es unterschiedliche Ausprägungen bis hin zu problematischen Formen. Unser Selbstwert ist oft mit beruflichem Erfolg, einer guten Reputation und Anerkennung im Unternehmen gekoppelt. Daher ist klar, dass Projekte, die zu Änderungen in der Struktur, bei den Aufgaben und Abläufen im Unternehmen führen können, emotional für einzelne durchaus brisant werden können. Diese oft inneren Emotionen können dann das Verhalten einzelner im Projekt stark beeinflussen.

Zentrale Leitfrage in der Projektarbeit:

- Welche Auswirkungen hat das Projekt für den Selbstwert der beteiligten Personen oder Abteilungen?
- Wer befürchtet was genau (z.B. Entmachtung, Gesichts-Verlust etc.), durch den Projekt-Scope und die Umsetzung?

Werfen wir einen Blick auf unseren Praxisfall: Auf Ebene des **Selbstwertes** fanden wir eine hohe Irritation und gleichzeitig Unsicherheit vor: Die Verantwortlichen hatten gegenüber Unternehmensleitung, eigenen Mitarbeitern und externen Partnern keine belastbaren Antworten auf die Frage „Wie geht ein Weltmarktführer mit Amazon & Co. um?“. Diese Unsicherheit zu zeigen hatte gefühlt für die Beteiligten unabsehbare Folgen für die Rolle als Führungskraft. Gemeinsames offenes Arbeiten an der Lösung war so kaum möglich. Hierin lag der Grund, warum die bisherigen Diskussionen kein Ergebnis gebracht hatten. Unser Lösungsansatz: Ein gemeinsamer 2-tägiger Impulsworkshop zum Thema „Digitalisierung“ mit Führungskräften aus allen Fachbereichen, in dem wir den Führungskräften anhand best practices aus anderen Branchen einen gemeinsamen Zugang zum Thema ermöglichten. Wir ermöglichten so auf „neutraler Ebene“ eine gemeinsame Diskussion und Kontakt. Wir knüpften so auch „Digitalisierung“ an das Selbstbild eines Weltmarktführers an, der eigentlich gewohnt ist bei Innovationen ständig Neuland zu betreten und gerade deswegen erfolgreich ist.

Wir erreichten durch diese Maßnahmen gemeinsam mit dem Kunden eine Wiederherstellung des Selbstwertes und die Auflösung von Verlustängsten hinsichtlich liebgewonener Projekte und Verantwortlichkeiten.

## Zugehörigkeit und Bindung

Wir als Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und Bindung zu anderen Menschen. Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen mit wie vielen Menschen wir Kontakte halten wollen und wie nah oder wie distanziert wir diese gestalten. Fühlen wir uns aber aus für uns relevanten Gruppen ausgegrenzt, empfinden wir das als Bedrohung, die für uns sehr schmerzhaft sein kann. Man denke an Außenseiter-Problematiken oder auch an das Thema Mobbing.

Auch Projekte können einen erheblichen positiven oder negativen Einfluss auf dieses Grundbedürfnis haben.

Zentrale Leitfrage in der Projektarbeit:

- Welche Auswirkung hat das Projekt auf die sozialen und Teamstrukturen der Beteiligten?
- Führt das Projekt zu Ausgrenzungen, fühlen sich Menschen dann zu gewissen Teams nicht zugehörig?
- Wie wird dieser Prozess dann gestaltet?

Das Bindungsbedürfnis ist in unserem Gehirn mit vielen weiteren Schaltkreisen verkoppelt (siehe dazu Grawe 2004, S. 232). Schlechte Erlebnisse bzgl. dieses Bedürfnisses haben daher eine starke negative Auswirkung auf unsere Motivation, Leistungsbereitschaft und Denkfähigkeit. Daher ist sowohl mit denjenigen, die direkte Konsequenzen durch das Projekt erleben, als auch mit denjenigen, die nur beobachten, wie mit den Beteiligten umgegangen wird, sehr achtsam umzugehen.

Tatsächlich konnte auch in unserem Praxisfall in der Frage der **Bindung** der zentrale Interessenskonflikt gefunden werden: Direktvertrieb vs. Handelspartner, klassische vs. online Händler, Vertrieb vs. IT, „Alte Vertriebs-Hasen“ vs. „Junge Internet-Füchse“. Ein rein disruptiver Ansatz war theoretisch möglich – vor dem Hintergrund des Faktors und Grundwertes „Bindung“ im Unternehmen aber nicht implementierbar und daher nicht sinnvoll. Der Anspruch einer „globalen Antwort“ wurde deshalb durch ein **gemeinsames „Positionspapier“** ersetzt. Ziel war eine Abkehr von universell gültigen Regelwerken zum Umgang mit digitalen Fragen. Stattdessen wurden grundlegenden Handlungsprinzipien aufgestellt, die erstmalig eigenverantwortliche und dezentrale Entscheidungen in digitalen Fragen ermöglichten – und gleichzeitig immer auch das Interesse des Gesamtunternehmens im Blick hatten.

Bindung hängt stark mit Vertrauen zusammen – gerade bei komplexen Fragestellungen in der VUCA-Welt ist Vertrauen ein sinnvolles Mittel, um Komplexität zu reduzieren. Durch die Einführung von „Digitalen Prinzipien“ als Grundlage für Handlungsentscheidungen konnte dieses Vertrauen hergestellt werden, was zu einer Entlastung von Organisation und Führungskräften beitrug. Konkret wurden damit auch Entscheidungsprozesse wesentlich vereinfacht und verkürzt.

## Orientierung und Kontrolle

Dies gilt als das elementarste Bedürfnis. Erlebte Inkongruenz bzgl. der anderen Grundbedürfnisse hat meist auch eine Nicht-Erfüllung des Kontrollbedürfnisses zur Konsequenz.

Kontrolle bedeutet hier, ob ich Einfluss auf meinen beruflichen und privaten Alltag habe, ob ich entscheiden kann, ob ich Wege, Vorgehensweisen und Mittel kontrollieren kann oder ob ich eben hochgradig von anderen abhängig bin. Kontrolle ist hier also nicht als Nach-Kontrollieren zu verstehen, sondern eher im Sinne von Selbstwirksamkeit, Autonomie und Orientierung.

Zentrale Leitfragen in der Projektarbeit:

- Welche Auswirkungen hat das Projekt auf den Gestaltungsspielraum der Beteiligten?
- Wie stellen wir Orientierung und Transparenz im Projekt sicher?
- Führt das Projekt zu einem Verlust von Autonomie und Sicherheit bei den Beteiligten?

Ein Blick auf unseren Praxisfall: Der Wunsch nach **Orientierung und Kontrolle** zeigte sich deutlich in der Frage „Wie bilden wir Digitalisierung eigentlich in unserer Organisation ab?“ – gleichzeitig zeigte sich, dass hier der entscheidende Erfolgsfaktor für die Umsetzung lag. Denn die unklaren Verantwortlichkeiten, fehlendes Knowhow und Ressourcen führten zu einer weiteren Überlastung und Angst vor noch mehr Abstimmungsaufwänden bei Führungskräften – und damit zu noch mehr „Sand im Getriebe“.

Projekte der Funktionsbereiche, die mit viel persönlichem Herzblut teils über lange Zeit entwickelt wurden, wurden in Gefahr gesehen, einer „Digitalisierung“ einverleibt und untergeordnet zu werden. Als natürliche Folge wurde die Diskussion um Digital sehr argwöhnisch verfolgt. Wir trugen dem Rechnung durch eine **wertungsfreie Gesamtaufnahme aller digital-relevanten Projekte und Einordnung in den digitalen Gesamtkontext** – ohne Projekte oder Zuständigkeiten zu verändern. Vielmehr entstand durch eine **Vernetzung der Projekte** untereinander erstmalig eine intensive Nutzung von Synergien, ohne bisherige Erfolge und Strukturen in Frage zu stellen. Auch Widersprüche und Konflikte (z.B. um Ressourcen) wurden klar und konnten durch Abgrenzung der Einzel-Projekte vielfach aufgelöst werden.

Die resultierende Lösung war die Implementierung von Digitalisierung in die Organisation mit Hilfe von vernetzten Projektplattformen, die als „Digital Companies“ agierten. Bestehende Strukturen wurden dadurch nicht gefährdet oder ersetzt, sondern genutzt. Punktuell führte der Ansatz sogar zu Entlastung.

Wesentlicher Erfolgsfaktor war allerdings, dass die bestehende (bekannte und beherrschbare) Organisationsstruktur genutzt wurde, um Digitalisierung umzusetzen und damit eine „digitale Schattenorganisation“ vermieden wurde. Abläufe, Strukturen, Rollen, Verantwortlichkeiten und damit die Orientierung blieben so erhalten. Was neu war, waren Einstellungen, Knowhow, Themen, agile Formen der Zusammenarbeit und die lokale Übersetzung von Handelsprinzipien – dies allerdings in der bisherigen gewohnten Organisationsstruktur.

Zu Beginn des Projektes führten wir mit allen beteiligten Funktionsbereichen Experten-Interviews und nutzen zur Visualisierung unseren „**Change-Radar**“. Hierbei werden sowohl

harte (fachliche), als auch weiche (kulturelle, emotionale) Themen aufgenommen und dargestellt. Ziel war es kritische Themen auch auf den Ebenen Kultur, Organisation und emotionale Konflikte „über die Wasseroberfläche“ zu heben und damit gemeinsam überhaupt lösbar zu machen. Das Change Radar diente uns auch als „Nullmessung“ aller relevanten Veränderungsaspekte aus Sicht aller Beteiligten. Es entstand damit Perspektivenwechsel und offene Diskussion. Zudem diente das Change Radar im weiteren Projektverlauf als zentrales Steuerungsinstrument für den gesamten Veränderungsprozess und trug so ebenfalls zu Orientierung und Kontrolle bei.

Mit Bezug auf das **Bedürfnis-Modell** ergab die **Change-Radar-Analyse** zentrale Punkte, die anfänglich Blockaden verursachten, später aber mit dem COR-Essentials-Ansatz in Veränderungstreiber umgewandelt werden konnten.

### Lust-/Unlustregulation

Dieses Bedürfnis ist stark mit unserer Überlebensstrategie gekoppelt, nach der wir fast alles nach dem Kriterium „gut“ oder „schlecht“ für uns einordnen. Von den guten Dingen will ich mehr und von den schlechten logischerweise weniger. Die „guten“ Dinge motivieren mich, rufen Leistungsreserven und Ausdauer ab, die schlechten führen zu Rückzug und Distanz.

Zentrale Leitfragen in der Projektarbeit:

- Wo können sich Beteiligte überfordert sehen und daher erst gar nicht richtig mitmachen?
- Welche Aspekte des Projekts werden die Beteiligten positiv motivieren?
- Wie gilt es diese Projekte in der Kommunikation herauszustellen?
- Welche attraktiven Zwischenziele können wir setzen, um die Sprints zu meistern?

Zunächst bestand aufgrund steigender Arbeitsbelastung, Unsicherheit und impliziten Bedenken ein hohes Maß an Unlust, das Thema anzugehen: „Das Thema liegt seit mehr als 2 Jahren auf dem Schreibtisch und keiner will es anfassen. Jetzt kommen wir nicht mehr um das Thema und sind nicht vorbereitet.“ lautete der Tenor. Im Bewusstsein, dass neue Themen und Veränderungen auch **Spaß und Aktivierung** erfordern, nutzten wir den Workshop dazu, **bisherige Erfolge des Unternehmens hins. Digitalisierung auch im Branchenvergleich** aufzuzeigen. Gleichzeitig suchten wir nach begeisternden Beispielen aus anderen Branchen und arbeiteten an Visionen („stellt Euch vor, Eure Kunden würden das von Euch bekommen.“) Den Impuls „auf zu neuen Ufern“ lieferten wir im Workshop mit einer Virtual Reality – Sequenz bei der die Teilnehmer selbst in eine virtuelle Führung durch das Unternehmen und eine Schiffschaukel-Simulation erfahren konnten. Die Begeisterung und Neugier war so nachhaltig, dass hieraus sogar ein erstes **Pilotprojekt „VR-Lösung“** für weltweiten Produkt-Rollout entstand.

Als Plattform für die Verbreitung von Begeisterung und Spaß daran auch „digital erfolgreich zu sein“ wurde das jährliche Treffen der internationalen Handelspartner gewählt. Dort wurden die neuen VR-Lösungen präsentiert, Customer Journey Workshops durchgeführt und das Thema Digitalisierung so auch emotional positiv aufzuladen – mit großem Erfolg und Akzeptanz! Ganz im Sinn der Kernbotschaft „Digitalisierung darf auch Spaß machen!“.

\*\*\*

## FAZIT

Die Grundbedürfnisse von Menschen und damit auch Organisationen sind handfeste Treiber für positive Veränderung – oder werden zu entscheidende Blockaden, wenn wir sie ignorieren. Die Betrachtung neuronaler Grundlagen unseres Denkens und Handelns zeigt: Selbstwert, Bindung, Orientierung und Lust finden sich in allen Veränderungsprozessen und Organisationen wieder, egal wie technisch das Thema auch sein mag. Wenn bewusst berücksichtigt können wir uns das als Projektmanager sehr einfach und praktisch zu Nutze machen.

Dabei geht es für uns als Projekt- und Changemanager zunächst darum in Kontakt zu gehen und zu erkennen, was Projektbeteiligte und Organisationsstrukturen tatsächlich antreibt. Dabei wird Kontakt oft mit Analyse verwechselt. Während Analyse primär rationale Fachaspekte im Fokus hat und auf „Steuerbarkeit von außen“ abzielt, erfolgt Kontakt über das Erkennen von (teils tief-emotionalen) Bedürfnissen und andocken dort wo Menschen „etwas bewegt“ – und wo sie sich folglich selbst am ehesten bewegen lassen. Ansonsten sind wir zwar „in-touch“ mit dem Thema, aber nicht mit den beteiligten Menschen.

Hierzu braucht es kein Psychologie-Studium - der COR-Essentials-Ansatz trägt neuronalen Erkenntnissen, nicht-linearer Natur von Veränderung und menschlichen Grundbedürfnissen gleichermaßen Rechnung und stammt dabei aus der praktischen Erfahrung und Anwendung in vielen Projekten.

Dabei folgt der COR-Essentials-Ansatz keinem linearen Modell von Veränderung, keinem Stufenmodell, weil dies der komplexen Welt nicht entspricht. Vielmehr geht es darum in Veränderungsprozessen in jeder Phase, bei jedem Schritt und bei jeder Kommunikation das Modell mit seinen überschaubaren 6 Veränderungsqualitäten wieder anzulegen und neu in Kontakt zu gehen.

Denn ohne Kontakt keine Wirkung – und erst Wirkung ermöglicht Veränderung.

---

### Literatur:

Grawe, Klaus: Neuropsychotherapie, Göttingen 2004

Kashadan, Todd; Biswas-Diener, Robert: The power of Negative Emotion-How Anger, Guilt and Self-Doubt are Essential to Success and Fulfillment, London 2015

Klinkhammer, Margret; Hütter, Franz; Stoess, Dir; Wüst, Lothar: Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten, Freiburg 2016