

Inhaltsverzeichnis

Zur Einstimmung in unser »Nachdenkbuch«	17
Teil 1: Neurosystemische Grundlagen für Veränderung	21
1 Für ein anderes Verständnis von Veränderung	23
<i>Lothar Wüst</i>	
1.1 Einführung – The horn is the new bird	23
1.2 Change oder nicht Change – das ist hier nicht die Frage	24
1.2.1 Alles eine Frage der Perspektive?	25
1.2.2 Zwei einfache Beispiele: Familienrecht und die »relative« Zeit	25
1.3 Der Diversity Change: Wut und Mut trennt nur ein Buchstabe	26
1.3.1 Zur Daseinsberechtigung von Diversity-Management	27
1.3.2 Zahlen, Daten, Fakten	29
1.3.3 Wutbürger und der »weiße, deutsche, männliche Ernährer«	30
1.3.4 Die Paradoxie der Veränderungstreibenden und -getriebenen	30
1.3.5 Fazit und Learning	32
1.4 Was hat all das mit meinem Unternehmen zu tun?	32
1.4.1 Zielfokussierung auf permanente Optimierung	33
1.4.2 Moderne Buzzwords versus grundlegendes Verständnis von Veränderung	34
1.5 Drei Prämissen für ein wirkungsvolles Change-Management	35
1.5.1 Prämisse 1: Change-Management hat nichts mit Veränderung zwischen zwei Zuständen zu tun	35
1.5.2 Prämisse 2: Krisen sind keine zu »verteufelnden« Ausnahmen, sondern vorhersehbare Folgen von gut funktionierenden Organisationen und modernen Gesellschaften	37
1.5.3 Prämisse 3: Komplexität kann nicht durch Trivialisierung (auf Seiten der Entscheider und Berater) aufgelöst werden	41
1.5.4 Leitfragen: Für ein anderes Verständnis von Veränderung	46
2 Stabilität und Veränderung aus neurobiologischer Perspektive	47
<i>Franz Hütter</i>	
2.1 Warum ist Veränderung lebensnotwendig?	47
2.2 Neuroplastizität als Change-Management des Gehirns	48
2.2.1 Erfahrungen hinterlassen Spuren im Gehirn	48
2.2.2 Neuronaler Wegebau braucht Intensität	51
2.2.3 Die Gesetze der Neuroplastizität und ihre Anwendung	57

3	Stabilität und Veränderung aus systemtheoretischer Perspektive	61
	<i>Margret Klinkhammer</i>	
3.1	Beobachter treffen Unterscheidungen	62
3.1.1	Wer oder was unterscheidet?	64
3.1.2	Mit welcher Zielsetzung wird unterschieden?	72
3.1.3	Was wird wovon unterschieden?	73
3.1.4	Leitfragen zur Beobachtung	76
3.2	Kommunikation schließt an Kommunikation an	77
3.2.1	Soziale Systeme erfüllen gesellschaftliche und organisationale Funktionen	77
3.2.2	Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation	79
3.2.3	Leitfragen zur Kommunikation	93
3.3	Entscheidungen sind DAS kommunikative Ereignis in Organisationen	94
3.3.1	Organisationen entscheiden über ihre Ausrichtung	94
3.3.2	Entscheidungen verwandeln Unsicherheit in Risiko	98
3.3.3	Entscheidungen entfalten Wirkung nur in Co-Evolution	104
3.3.4	Entscheidungsprämissen geben Stabilität und erschweren Veränderung	106
3.3.5	Leitfragen zu Entscheidungen	114
3.4	Reflexion ermöglicht Veränderung	115
3.4.1	Getroffene Unterscheidungen wieder infrage stellen	115
3.4.2	Evolution durch Strukturänderungen	117
3.4.3	Leitfragen zur Reflexion	119
3.5	Diversity-Management ist ein co-evolutionärer Prozess	120
	<i>Margret Klinkhammer und Mechtild Rathgeber</i>	
3.5.1	Der erste Schritt: Eine Unterscheidung konstruieren	120
3.5.2	An der Weggabelung: Chancen und Risiken abwägen	123
3.5.3	Dem Neuen Raum geben: Wertschätzend und konsequent bestehende Entscheidungen revidieren	128
3.5.4	Co-Evolution: Auf die Umwelt einwirken	132
4	COR-ESSENTIALS® und Flip4Change®: Neurosystemische Qualitäten für Veränderungsprozesse	135
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hütter</i>	
4.1	Mit den COR-ESSENTIALS® und Flip4Change® Veränderungsprozesse gestalten und reflektieren	135
4.2	In Kontakt sein und wahrnehmen	141
4.2.1	In Resonanz gehen mit dem, was ist	142
4.2.2	Einen vielfältigen Resonanzkörper zur Verfügung stellen	143
4.2.3	Mut haben, zu berühren und sich berühren zu lassen	144
4.2.4	Neurosystemischer Impuls: Durch Vielfalt Einfältigkeit verhindern	145
4.3	Sinn geben und vertrauen	146

4.3.1	Alle vier Sinndimensionen im Blick haben	147
4.3.2	Wählen, zu vertrauen – riskieren, enttäuscht zu werden	148
4.3.3	Neurosystemischer Impuls: Fördern Sie einen vertrauensvollen Sinndialog	150
4.4	Abgrenzen und entscheiden	151
4.4.1	Den vielfältigen Nutzen von Abgrenzung erkennen	151
4.4.2	Den Umgang mit Entscheidungssituationen bewusst lernen	153
4.4.3	Neurosystemischer Impuls: Halten Sie Entscheidungen aktiv aufrecht	154
4.5	Experimentieren und anpassen	155
4.5.1	Experimentieren: Versuchen, erfahren, lernen	155
4.5.2	Experimente in die Organisation einfügen	156
4.5.3	Neurosystemischer Impuls: Ermöglichen Sie Lernen über Experimentieren	158
4.6	Strukturieren und Routinen entwickeln	160
4.6.1	Strukturen einführen und aufeinander Bezug nehmen	160
4.6.2	Routinen im Miteinander implementieren	162
4.6.3	Neurosystemischer Impuls: Sorgen Sie für störungsfreie Zeit für den Aufbau von Strukturen und Routinen	163
4.7	Bilanzieren und reflektieren	164
4.7.1	Dokumentieren, Gewinn ermitteln, informieren, analysieren	164
4.7.2	Durch Reflexion zum Abschluss kommen	165
4.7.3	Neurosystemischer Impuls: Ziehen Sie sachlich und emotional Bilanz	166
4.8	Bewusst werden und kommunizieren	166
4.9	Metaposition und Supervision	168
Teil 2: Die Anwendung neurosystemischer Modelle in der Praxis		169
5	Individuelle Verarbeitung von Veränderungsimpulsen	171
5.1	Individuelle Entscheidungen in Veränderungsprozessen	172
	<i>Dirk Stoess</i>	
5.1.1	Der Economic Human – richtig und gut entscheiden	172
5.1.2	Denkfehler, die man machen kann, aber nicht machen muss	201
5.2	Die Beachtung der Grundbedürfnisse in Veränderungsprozessen	207
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hütter</i>	
5.2.1	Konsistenzregulation im neuronalen Netzwerk	208
5.2.2	Das Grundbedürfnis nach Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung – die Pole Einzigartigkeit und Zugehörigkeit	217
5.2.3	Das Grundbedürfnis nach Bindung – die Pole Nähe und Distanz	221
5.2.4	Das Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle – die Pole Selbstbestimmung und Fremdbestimmung	224
5.2.5	Das Grundbedürfnis nach positiver Lust-/Unlustbilanz – die Pole Lustgewinn und Unlustvermeidung	228
5.2.6	Genderspezifisch auf Bedürfnisse eingehen	231
5.2.7	Veränderungsprozesse bedürfnisorientiert gestalten	235

5.2.8	Bewusstheit entwickeln im Veränderungsprozess	239
5.3	Stress – Von der Veränderungsbremse zum Veränderungsmotor	246
	<i>Franz Hütter</i>	
5.3.1	Stress – die Rehabilitation eines zu Unrecht verteuerten Zustandes	246
5.3.2	Ein Plädoyer für Stresstoleranz	248
5.3.3	Positive Effekte von Stress	249
5.3.4	Negative Folgen von Stress	252
5.4	Interview: Individuelle Veränderungsprozesse mit dem COR-ESSENTIALS®-Modell reflektieren	256
	<i>Gespräch zwischen Daniela Dihmsmaier und Margret Klinkhammer</i>	
6	Verarbeitung von Veränderungsimpulsen in Teams und Communities	267
6.1	Arbeit mit Bodenankern, Flip4Change®-Canvas und unseren Kartensets Flip4Change® ...	268
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hütter</i>	
6.2	Arbeit mit dem Führungskreis einer Organisation	269
	<i>Franz Hütter</i>	
6.3	Arbeit mit dem IDG Learning Hub »Innergoals.de«	274
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hütter</i>	
7	Veränderungsprozesse in der Organisation	281
7.1	Entwicklung und Implementierung einer neuen Unternehmensvision am Beispiel der GSK	281
	<i>Lothar Wüst</i>	
7.1.1	Eine Vision ist immer ein gravierender Veränderungsprozess	282
7.1.2	»Vision 2020« in der GSK – Ziele und Herausforderungen	283
7.1.3	Flexible Prozessplanung unter Einbindung der COR-ESSENTIALS®	286
7.1.4	Besondere Wirksamkeit der COR-ESSENTIALS® im Prozess	288
7.1.5	Was nicht so gut lief – ein Change-Prozess ohne Probleme ist nicht real	295
7.1.6	Fazit	298
7.2	Change ist Kommunikation – Gelingen daher unwahrscheinlich?	299
	<i>Anke van Kempen und Margret Klinkhammer</i>	
7.2.1	Kommunikation als Triebfeder im Veränderungsprozess	300
7.2.2	Einführung eines Content-Management-Systems – ein Beispiel	305
7.2.3	Erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen	312
7.2.4	Leitfragen zur Kommunikation in Veränderungsprozessen	312
8	Supervision von Beratung in Organisationen	317
8.1	Verankerung eines agilen Netzwerkteams in der Organisation	317
	<i>Lothar Wüst und Susann Hönow</i>	
8.1.1	Ausgangssituation	317

8.1.2	Zielsetzungen in der Beratung und im Veränderungsprozess	320
8.1.3	Herausarbeiten der Erfolgsfaktoren anhand des COR-ESSENTIALS®-Modells	320
8.2	Das Neurosystemische Panorama®	327
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hütter</i>	
8.2.1	Einführung in das Neurosystemische Panorama®	330
8.2.2	Die vier Aspekte des Basismodells	334
8.2.3	Das biologische System	343
8.2.4	Das psychische System	346
8.2.5	Das soziale Interaktionssystem Team	349
8.2.6	Das soziale Kommunikationssystem Organisation	353
8.3	Arbeiten mit dem Neurosystemischen Panorama® auf der Körperebene	356
	<i>Franz Hütter und Margret Klinkhammer</i>	
8.4	Das Neurosystemische Panorama® in der Einzelcoaching-Praxis	361
	<i>Margret Klinkhammer</i>	
8.5	Individuelle Bedürfnisse in der Arbeit mit Teams sichtbar machen	367
	<i>Vivien Marsch und Margret Klinkhammer</i>	
8.6	Selbstsabotage: Unbewusste Handlungsmuster und die Bewältigung von primären Aufgaben und Risiken	369
	<i>Margret Klinkhammer und Ulrich Weinhauer</i>	
8.6.1	Kommunizieren: Der wesentliche Stellhebel in Veränderungsprozessen	370
8.6.2	Irritationen: Wahrnehmen, bezeichnen und als Intervention nutzen	372
8.6.3	Primäre Aufgabe – primäres Risiko: Rückbesinnung auf den Ursprung	375
8.6.4	Bearbeitung des primären Risikos	378
8.6.5	Denkfehler bei Entscheidungen vermeiden	380
Teil 3: Künstliche Intelligenz und die Gestaltung von Veränderungsprozessen		385
9	Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf organisationale Transformationsprozesse	387
	<i>Margret Klinkhammer, Ulrich Lenz, Franz Hütter, Sandra Mareike Lang, Burkhard Rathgeber</i>	
9.1	Ein erster Blick auf Künstliche Intelligenz mithilfe systemtheoretischer Begriffe	388
9.2	Welche Funktion hat KI für Beratung, Supervision und Coaching, Weiterbildung und Führung?	397
9.3	Implikationen aus der KI-Anwendung für Beratung, Training, Coaching und Führung	400
9.4	Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen zur Einführung von KI	406
9.4.1	Teamkollege KI als interagierender Fachexperte	406
9.4.2	Ein beispielhaftes Transformationskonzept zur Einführung von KI	411

Rückblick und Ausblick: Change happens – so wie vieles andere auch	417
Literaturverzeichnis	419
Autorenprofile	439
Stichwortverzeichnis	443