

# Inhaltsverzeichnis

Zur Einstimmung in unser »Nachdenkbuch« .....	17
<b>Teil 1: Neurosystemische Grundlagen für Veränderung .....</b>	<b>21</b>
<b>1 Für ein anderes Verständnis von Veränderung .....</b>	<b>23</b>
<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
<b>2 Stabilität und Veränderung aus neurobiologischer Perspektive .....</b>	<b>47</b>
<i>Franz Hüttner</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

<b>3</b>	<b>Stabilität und Veränderung aus systemtheoretischer Perspektive .....</b>	<b>61</b>
	<i>Margret Klinkhamer</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 Klinkhamer und Mechtilde 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
<b>4</b>	<b>COR-ESSENTIALS® und Flip4Change®: Neurosystemische Qualitäten für Veränderungsprozesse .....</b>	<b>135</b>
	<i>Margret Klinkhamer 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
<b>Teil 2: Die Anwendung neurosystemischer Modelle in der Praxis .....</b>		<b>169</b>
5	<b>Individuelle Verarbeitung von Veränderungsimpulsen .....</b>	<b>171</b>
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 Hüttner</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 Hüttner</i>	
5.3.1	Stress – die Rehabilitation eines zu Unrecht verteufelten 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 Dihsmayer und Margret Klinkhammer</i>	
6	<b>Verarbeitung von Veränderungsimpulsen in Teams und Communities .....</b>	267
6.1	Arbeit mit Bodenankern, Flip4Change®-Canvas und unseren Kartensets Flip4Change® ...	268
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hüttner</i>	
6.2	Arbeit mit dem Führungskreis einer Organisation .....	269
	<i>Franz Hüttner</i>	
6.3	Arbeit mit dem IDG Learning Hub »Innerngoals.de« .....	274
	<i>Margret Klinkhammer und Franz Hüttner</i>	
7	<b>Veränderungsprozesse in der Organisation .....</b>	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	<b>Supervision von Beratung in Organisationen .....</b>	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	<b>Das Neurosystemische Panorama® .....</b>	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	<b>Arbeiten mit dem Neurosystemischen Panorama® auf der Körperebene .....</b>	356
	<i>Franz Hütter und Margret Klinkhammer</i>	
8.4	<b>Das Neurosystemische Panorama® in der Einzelcoaching-Praxis .....</b>	361
	<i>Margret Klinkhammer</i>	
8.5	<b>Individuelle Bedürfnisse in der Arbeit mit Teams sichtbar machen .....</b>	367
	<i>Vivien Marsch und Margret Klinkhammer</i>	
8.6	<b>Selbstsabotage: Unbewusste Handlungsmuster und die Bewältigung von primären Aufgaben und Risiken .....</b>	369
	<i>Margret Klinkhammer und Ulrich Weilhammer</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
	<b>Teil 3: Künstliche Intelligenz und die Gestaltung von Veränderungsprozessen .....</b>	385
9	<b>Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf organisationale Transformationsprozesse .....</b>	387
	<i>Margret Klinkhammer, Ulrich Lenz, Franz Hütter, Sandra Mareike Lang, Burkhard Rathgeber</i>	
9.1	<b>Ein erster Blick auf Künstliche Intelligenz mithilfe systemtheoretischer Begriffe .....</b>	388
9.2	<b>Welche Funktion hat KI für Beratung, Supervision und Coaching, Weiterbildung und Führung? .....</b>	397
9.3	<b>Implikationen aus der KI-Anwendung für Beratung, Training, Coaching und Führung .....</b>	400
9.4	<b>Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen zur Einführung von KI .....</b>	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