

Zur Einstimmung in unser »Nachdenkbuch«	13
Teil 1: Neurosystemische Grundlagen für Veränderung	19
1 Für ein anderes Verständnis von Veränderung	21
1.1 Einführung – The horn is the new bird	21
1.2 Change oder nicht Change – das ist hier nicht die Frage	23
1.2.1 Alles eine Frage der Perspektive?	23
1.2.2 Zwei einfache Beispiele: Familienrecht und die »relative« Zeit ..	24
1.3 Der Diversity Change: Wut und Mut trennt nur ein Buchstabe	24
1.3.1 Zur Daseinsberechtigung von Diversity-Management	25
1.3.2 Zahlen, Daten, Fakten	27
1.3.3 Wutbürger und der »weiße, deutsche, männliche Ernährer« ..	28
1.3.4 Die Paradoxie der Veränderungstreibenden und -getriebenen ..	28
1.3.5 Fazit und Learning	30
1.4 Was hat all das mit meinem Unternehmen zu tun?	31
1.4.1 Zielfokussierung auf permanente Optimierung	31
1.4.2 Moderne Buzzwords versus grundlegendes Verständnis von Veränderung	33
1.5 Drei Prämissen für ein wirkungsvolles Change-Management	33
1.5.1 Prämisse 1: Change-Management hat nichts mit Veränderung zwischen zwei Zuständen zu tun	33
1.5.2 Prämisse 2: Krisen sind keine zu »verteufelnden« Ausnahmen, sondern vorhersehbare Folgen von gut funktionierenden Organisationen und modernen Gesellschaften	36
1.5.3 Prämisse 3: Komplexität kann nicht durch Trivialisierung (auf Seiten der Entscheider und Berater) aufgelöst werden ..	40
1.5.4 Leitfragen: Für ein anderes Verständnis von Veränderung	45
2 Stabilität und Veränderung aus neurobiologischer Perspektive	47
2.1 Warum ist Veränderung lebensnotwendig?	47
2.2 Neuroplastizität als Change-Management des Gehirns	49
2.2.1 Erfahrungen hinterlassen Spuren im Gehirn	49
2.2.2 Neuronaler Wegebau braucht Intensität	53
2.2.3 Die Gesetze der Neuroplastizität und ihre Anwendung	59
2.3 Konsistenzregulation im neuronalen Netzwerk	61
2.3.1 Das konsistenztheoretische Modell	63
2.3.2 Die vier psychischen Grundbedürfnisse	64

3	Stabilität und Veränderung aus systemtheoretischer Perspektive	69
3.1	Beobachter treffen Unterscheidungen	69
3.1.1	Wer unterscheidet?	72
3.1.2	Mit welcher Zielsetzung wird unterschieden?	80
3.1.3	Was wird wovon unterschieden?	82
3.1.4	Leitfragen zur Beobachtung	85
3.2	Kommunikation schließt an Kommunikation an	86
3.2.1	Soziale Systeme erfüllen gesellschaftliche und organisationale Funktionen	86
3.2.2	Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation	89
3.2.3	Leitfragen zur Kommunikation	99
3.3	Entscheidungen sind DAS kommunikative Ereignis in Organisationen ..	100
3.3.1	Organisationen entscheiden über ihre Ausrichtung	100
3.3.2	Entscheidungen verwandeln Unsicherheit in Risiko	105
3.3.3	Entscheidungen entfalten Wirkung nur in Co-Evolution	112
3.3.4	Entscheidungsprämissen geben Stabilität und erschweren Veränderung	114
3.3.5	Leitfragen zu Entscheidungen	122
3.4	Reflexion ermöglicht Veränderung	123
3.4.1	Getroffene Unterscheidungen wieder infrage stellen	124
3.4.2	Evolution durch Strukturänderungen	126
3.4.3	Leitfragen zur Reflexion	128
3.5	Diversity-Management ist ein co-evolutionärer Prozess	128
3.5.1	Der erste Schritt: Eine Unterscheidung konstruieren	129
3.5.2	An der Weggabelung: Chancen und Risiken abwägen	132
3.5.3	Dem Neuen Raum geben: Wertschätzend und konsequent bestehende Entscheidungen revidieren	137
3.5.4	Co-Evolution: Auf die Umwelt einwirken	141
4	Die COR-ESSENTIALS®: Neurosystemische Qualitäten für Veränderungsprozesse	145
4.1	Mit den COR-ESSENTIALS® Veränderungsprozesse gestalten und reflektieren	145
4.2	In Kontakt sein und wahrnehmen	148
4.2.1	In Resonanz gehen mit dem, was ist	149
4.2.2	Einen vielfältigen Resonanzkörper zur Verfügung stellen	150
4.2.3	Mut haben, zu berühren und sich berühren zu lassen	151
4.2.4	Neuro-Hinweis: Durch Vielfalt Einfältigkeit verhindern	152
4.3	Sinn geben und vertrauen	153
4.3.1	Alle drei Sinndimensionen im Blick haben	154
4.3.2	Wählen, zu vertrauen – riskieren, enttäuscht zu werden	156
4.3.3	Neuro-Hinweis: Fördern Sie einen vertrauensvollen Sinndialog ..	157

4.4	Abgrenzen und entscheiden	158
4.4.1	Den vielfältigen Nutzen von Abgrenzung erkennen	159
4.4.2	Den Umgang mit Entscheidungssituationen bewusst lernen	161
4.4.3	Neuro-Hinweis: Halten Sie Entscheidungen aktiv aufrecht	162
4.5	Experimentieren und anpassen	163
4.5.1	Experimentieren: Versuchen, erfahren, lernen	163
4.5.2	Experimente in die Organisation einfügen	165
4.5.3	Neuro-Hinweis: Ermöglichen Sie Lernen über Experimentieren .	168
4.6	Strukturieren und Routinen entwickeln	170
4.6.1	Strukturen einführen und aufeinander Bezug nehmen	170
4.6.2	Routinen im Miteinander implementieren	172
4.6.3	Neuro-Hinweis: Sorgen Sie für störungsfreie Zeit zum Aufbau von Strukturen und Routinen	173
4.7	Bilanzieren und reflektieren	175
4.7.1	Dokumentieren, Gewinn ermitteln, informieren, analysieren . . .	175
4.7.2	Durch Reflexion zum Abschluss kommen	176
4.7.3	Neuro-Hinweis: Ziehen Sie sachlich und emotional Bilanz	176
4.8	Bewusst werden und kommunizieren	177
4.9	Anwendungsbeispiele für die Arbeit mit den COR-ESSENTIALS®	178
 Teil 2: Die Anwendung des COR-ESSENTIALS®-Modells in der Unternehmenspraxis		183
5	Individuelle Verarbeitung von Veränderungsimpulsen	187
5.1	Individuelle Entscheidungen in Veränderungsprozessen	189
5.1.1	Der Economic Human – richtig und gut entscheiden	189
5.1.2	Denkfehler, die man machen kann, aber nicht machen muss .	220
5.2	Die Beachtung individueller Grundbedürfnisse in Veränderungsprozessen	231
5.2.1	Das Grundbedürfnis nach Selbstwertschutz und Selbstwert-erhöhung – die Pole Einzigartigkeit und Zugehörigkeit	236
5.2.2	Das Grundbedürfnis nach Bindung – die Pole Nähe und Distanz	242
5.2.3	Das Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle – die Pole Selbstbestimmung und Fremdbestimmung	245
5.2.4	Das Grundbedürfnis nach positiver Lust-/Unlustbilanz – die Pole Lustgewinn und Unlustvermeidung	249
5.2.5	Auf genderspezifische Bedürfnisausprägungen eingehen	253
5.2.6	Veränderungsprozesse bedürfnisorientiert gestalten	256
5.2.7	Bewusstheit entwickeln im Veränderungsprozess	262

5.3	Stress – Von der Veränderungsbremse zum Veränderungsmotor	268
5.3.1	Stress – die Rehabilitation eines zu Unrecht verteufelten Zustandes	268
5.3.2	Ein Plädoyer für Stresstoleranz	270
5.3.3	Positive Effekte von Stress	272
5.3.4	Negative Folgen von Stress	276
5.4	Interview: Individuelle Veränderungsprozesse mit dem COR-ESSENTIALS®-Modell reflektieren	281
6	Verarbeitung von Veränderungsimpulsen in Teams und Communities	295
6.1	Zusammenarbeit in virtuellen und interkulturellen Teams	296
6.1.1	Virtuelle Teams – Was ist das und welche Formen gibt es?	297
6.1.2	Wo keine Emotion, da keine Motivation!	299
6.1.3	Medien und Erfolgsfaktoren zur Durchführung von virtuellen Konferenzen	300
6.1.4	Das virtuelle Teams als Change-Management-Prozess	303
6.1.5	Checkliste zu virtuellen und interkulturellen Teams	304
6.1.6	Konkrete To-dos für die Zusammenarbeit im virtuellen Team	307
6.1.7	Beispiele aus der internationalen Zusammenarbeit	311
6.1.8	Fazit	321
6.2	Der Einsatz von Collaboration-Tools im Change-Prozess	322
6.2.1	Der Projektauftrag: Ein Collaboration-Tool für die ManpowerGroup	323
6.2.2	Hypothesen zur wirksamen Arbeit mit Collaboration-Tools	325
6.2.3	Fazit	341
7	Veränderungsprozesse in der Organisation	345
7.1	Entwicklung und Implementierung einer neuen Unternehmensvision am Beispiel der GSK	345
7.1.1	Eine Vision ist immer ein gravierender Veränderungsprozess	346
7.1.2	»Vision 2020« in der GSK – Ziele und Herausforderungen	347
7.1.3	Flexible Prozessplanung unter Einbindung der COR-ESSENTIALS®	350
7.1.4	Besondere Wirksamkeit der COR-ESSENTIALS® im Prozess	352
7.1.5	Was nicht so gut lief – ein Change-Prozess ohne Probleme ist nicht real	360
7.1.6	Fazit	363
7.2	Change ist Kommunikation – Gelingen daher unwahrscheinlich?	364
7.2.1	Kommunikation als Triebfeder im Veränderungsprozess	365
7.2.2	Einführung eines Content-Management-Systems – ein Beispiel	371
7.2.3	Erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen	379
7.2.4	Leitfragen zur Kommunikation in Veränderungsprozessen	381

8	Supervision von Beratung in Organisationen	385
8.1	Verankerung eines agilen Netzwerkteams in der Organisation	385
8.1.1	Ausgangssituation	385
8.1.2	Zielsetzungen in der Beratung und im Veränderungsprozess	388
8.1.3	Herausarbeiten der Erfolgsfaktoren anhand des COR-ESSENTIALS®-Modells	389
8.2	Neurosystemisches Panorama®	396
8.2.1	Einführung ins Neurosystemische Panorama®	401
8.2.2	Die vier Dimensionen des Basismodells	405
8.2.3	Das biologische System	413
8.2.4	Das psychische System	416
8.2.5	Das soziale Interaktionssystem Team	416
8.2.6	Das soziale Kommunikationssystem Organisation	423
8.3	Arbeiten mit dem Neurosystemischen Panorama® auf der Körperebene	426
8.4	Das Neurosystemische Panorama® in der Einzelcoaching-Praxis	431
8.5	Individuelle Bedürfnisse in der Arbeit mit Teams sichtbar machen	434
8.6	Selbstsabotage: Unbewusste Handlungsmuster und die Bewältigung von primären Aufgaben und Risiken	437
8.6.1	Kommunizieren: Der wesentliche Stellhebel in Veränderungsprozessen	437
8.6.2	Irritationen: Wahrnehmen, bezeichnen und als Intervention nutzen	440
8.6.3	Primäre Aufgabe – primäres Risiko: Rückbesinnung auf den Ursprung	444
8.6.4	Bearbeitung des primären Risikos	446
8.6.5	Denkfehler bei Entscheidungen vermeiden	449
	Rückblick und Ausblick: Change happens – so wie vieles andere auch	453
	Abbildungsverzeichnis	455
	Literaturverzeichnis	457
	Autorenprofile	475
	Stichwortverzeichnis	479