

1	Einleitung	1
2	Aktuelle Perspektiven im Change Management	11
2.1	Exemplarischer methodischer Ansatz	14
2.2	Was sagt die empirische Forschung?	22
2.2.1	Kernaussagen der Studien	25
2.2.2	Erfolgs- und Misserfolgskriterien	33
2.3	Die Verortung des vorliegenden Buches	35
	Literatur	37
3	Hypnosystemischer Beratungsansatz nach Schmidt	41
3.1	Zentrale Annahmen	43
3.2	Musterbildungen	50
3.3	Systemische Prämissen	54
3.4	Verständnis von Problemen und Symptomen	55
	Literatur	56
4	Change Management aus hypnosystemischer Sicht	59
4.1	Rahmenbedingungen für Veränderungsprozesse	60
4.1.1	Kontext VUCA- und BANI-Welt	61
4.1.2	Veränderung aus neurobiologischer Sicht	71
4.1.3	Grundbedürfnisse von Menschen	73
4.1.4	Neurowissenschaftliche Modellansätze	80
4.1.5	Multitasking und Fragmentierung	88
4.2	Ziel- und Auftragsklärung, Prozessdesign	92
4.2.1	Haltung und Grundverständnis im Topmanagement	94
4.2.2	Das Diktat der Dringlichkeit	100
4.2.3	Zielvision, Absicht und Wirkung	105
4.2.4	Ziel- und Auftragsklärung	109
4.2.5	Muster des Misslingens und Gelingens (Lernhistorie)	121
4.2.6	Einbindung von Führungskräften	123
4.2.7	Reframing typischer Prozessbegriffe	128

4.2.8	Prozessdesign und nachhaltige Veränderungsstrategie	130
4.3	(Betriebswirtschaftliche) Planung von Veränderungsprozessen	139
4.3.1	Planung in dynamischen Zeiten	143
4.3.2	Effectuation als alternativer Planungsansatz für Change Management.	149
4.3.3	Veränderungskosten als Investition betrachten	159
4.4	Führung, Team und Kooperation in Veränderungsprozessen.	161
4.4.1	Musterbildungen	162
4.4.2	Generativer Flow	163
4.4.3	Kommunikation als Intervention	168
4.4.4	Umgang mit inneren Zielkonflikten (Ambi- und Multivalenzen). . .	171
4.4.5	Umgang mit äußeren Zielkonflikten	173
4.4.6	Führung und Führungsverständnis.	175
4.4.7	Führungsentwicklung in Veränderungsprozessen	180
4.4.8	Selbstwirksamkeitserleben.	183
4.4.9	Teamentwicklung in Veränderungsprozessen	185
4.5	Neuroergonomisches Arbeiten als Voraussetzung für Change Management im digitalen Zeitalter	192
4.6	Messung von Veränderungsprozessen	194
4.6.1	Erfolg ist, was folgt – Steuern nach zieldienlichen Auswirkungen. . .	195
4.6.2	KPIs für Veränderungsprozesse	199
4.6.3	Verankerung hilfreicher Musterbildung und Erfolge.	200
	Literatur.	203
5	Aufbau eines Beratungs- und Steuerungssystems	207
5.1	Rolle der externen Beratung	209
5.2	Interne Beratung.	211
5.3	Zielbezug und Auftragsklärung	213
5.4	Umgang mit Erfolgsverpflichtung und Ambivalenzen in der Rolle der Beratenden	216
	Literatur.	219
6	Ausblick	221
	Literatur.	232
7	Fallstudien	233
	Literatur.	249
	Glossar	251
	Stichwortverzeichnis.	255