

Zur Einstimmung in unser »Nachdenkbuch« .....	13
<b>Teil 1: Neurosystemische Grundlagen für Veränderung .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Für ein anderes Verständnis von Veränderung .....</b>	<b>21</b>
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
<b>2 Stabilität und Veränderung aus neurobiologischer Perspektive .....</b>	<b>47</b>
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

<b>3</b>	<b>Stabilität und Veränderung aus systemtheoretischer Perspektive</b> . . .	<b>69</b>
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
<b>4</b>	<b>Die COR-ESSENTIALS®: Neurosystemische Qualitäten für Veränderungsprozesse</b> . . . . .	<b>145</b>
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

<b>5</b>	<b>Individuelle Verarbeitung von Veränderungsimpulsen .....</b>	<b>187</b>
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 Veränderungs- prozessen .....	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 verteuflerten 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
<b>6</b>	<b>Verarbeitung von Veränderungsimpulsen in Teams und Communities</b>	<b>295</b>
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
<b>7</b>	<b>Veränderungsprozesse in der Organisation</b> . . . . .	<b>345</b>
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

<b>8</b>	<b>Supervision von Beratung in Organisationen</b> .....	<b>385</b>
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 Veränderungs- prozessen .....	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 viele andere auch .....	453
	Abbildungsverzeichnis .....	455
	Literaturverzeichnis .....	457
	Autorenprofile .....	475
	Stichwortverzeichnis .....	479