

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zur Einstimmung</b>	<b>11</b>
<b>Teil 1: Neurosystemische Grundlagen für Veränderung</b>	<b>15</b>
<b>1 Ausgangslage: Veränderungsprozesse in Markt und Gesellschaft</b>	<b>17</b>
1.1 Einführung – Wie veränderungserfahren sind wir wirklich?	17
1.2 Anlässe für Veränderungsprozesse	22
1.2.1 Globalisierung ist mehr als nur ein Modewort	23
1.2.2 Krise durch Veränderung oder Veränderung durch Krise?	26
1.2.3 Nachhaltigkeit, Arbeitskräftebedarf und Erschließung neuer Märkte	30
1.2.4 Leitfragen: Anlässe für Veränderungsprozesse	38
1.3 Herausforderungen des Change-Managements am Beispiel Diversity-Management	38
1.3.1 Warum ist Diversity-Management auch ökonomisch sinnvoll?	39
1.3.2 Diversity-Management als Change-Management	41
1.3.3 Beispiele für den Umgang mit Diversity im Unternehmen	47
1.3.4 Aktives Diversity-Management – Fazit und erste Schritte	51
1.3.5 Leitfragen: Erfolgreiches Diversity-Management	52
1.4 Vom Globalen ins Persönliche – Veränderungsphänomene im Alltag	53
<b>2 Stabilität und Veränderung aus neurobiologischer Perspektive</b>	<b>57</b>
2.1 Warum ist Veränderung lebensnotwendig?	57
2.2 Neuroplastizität als Change-Management des Gehirns	59
2.2.1 Erfahrungen hinterlassen Spuren im Gehirn	59
2.2.2 Neuronaler Wegebau braucht Intensität	63
2.2.3 Die Gesetze der Neuroplastizität und ihre Anwendung	69
2.3 Konsistenzregulation im neuronalen Netzwerk	72
2.3.1 Das konsistenztheoretische Modell	74
2.3.2 Die vier psychischen Grundbedürfnisse	75
<b>3 Stabilität und Veränderung aus systemtheoretischer Perspektive</b>	<b>81</b>
3.1 Beobachter treffen Unterscheidungen	81
3.1.1 Wer unterscheidet?	83
3.1.2 Mit welcher Zielsetzung wird unterschieden?	87
3.1.3 Was wird wovon unterschieden?	88
3.1.4 Leitfragen zur Beobachtung	91

3.2	Kommunikation schließt an Kommunikation an	92
3.2.1	Soziale Systeme erfüllen gesellschaftliche und organisationale Funktionen	92
3.2.2	Soziale Systeme bestehen aus Kommunikation	94
3.2.3	Leitfragen zur Kommunikation	104
3.3	Entscheidungen sind DAS kommunikative Ereignis in Organisationen	104
3.3.1	Organisationen entscheiden über ihre Ausrichtung	104
3.3.2	Entscheidungen verwandeln Unsicherheit in Risiko	107
3.3.3	Entscheidungen entfalten Wirkung nur in Ko-Evolution	114
3.3.4	Entscheidungsprämissen geben Stabilität und erschweren Veränderung	114
3.3.5	Leitfragen zu Entscheidungen	120
3.4	Reflexion ermöglicht Veränderung	121
3.4.1	Getroffene Unterscheidungen wieder infrage stellen	122
3.4.2	Evolution durch Strukturänderungen	123
3.4.3	Leitfragen zur Reflexion	124
3.5	Diversity-Management ist ein ko-evolutionärer Prozess	125
3.5.1	Der erste Schritt: Eine Unterscheidung konstruieren	125
3.5.2	An der Weggabelung: Chancen und Risiken abwägen	128
3.5.3	Dem Neuen Raum geben: Wertschätzend und konsequent bestehende Entscheidungen revidieren	133
3.5.4	Ko-Evolution: Auf die Umwelt einwirken	137
<b>4</b>	<b>Die COR-ESSENTIALS:</b>	
	<b>Neurosystemische Qualitäten für Veränderungsprozesse</b>	<b>141</b>
4.1	Mit den COR-ESSENTIALS Veränderungsprozesse gestalten und reflektieren	141
4.2	In Kontakt sein und wahrnehmen	144
4.2.1	In Resonanz gehen mit dem, was ist	145
4.2.2	Einen vielfältigen Resonanzkörper zur Verfügung stellen	145
4.2.3	Mut haben, zu berühren und sich berühren zu lassen	146
4.2.4	Neuro-Hinweis: Durch Vielfalt Einfältigkeit verhindern	148
4.3	Sinn geben und vertrauen	148
4.3.1	Alle drei Sinndimensionen im Blick haben	149
4.3.2	Wählen, zu vertrauen – riskieren, enttäuscht zu werden	151
4.3.3	Neuro-Hinweis: Fördern Sie einen vertrauensvollen Sinndialog	152
4.4	Abgrenzen und entscheiden	153
4.4.1	Den vielfältigen Nutzen von Abgrenzung erkennen	154
4.4.2	Den Umgang mit Entscheidungssituationen bewusst lernen	155
4.4.3	Neuro-Hinweis: Halten Sie Entscheidungen aktiv aufrecht	156
4.5	Experimentieren und anpassen	157
4.5.1	Experimentieren: Versuchen, erfahren, lernen	157
4.5.2	Experimente in die Organisation einfügen	158
4.5.3	Neuro-Hinweis: Ermöglichen Sie Lernen über Experimentieren	161

4.6	Strukturieren und Routinen entwickeln	163
4.6.1	Strukturen einführen und aufeinander Bezug nehmen	163
4.6.2	Routinen im Miteinander implementieren	165
4.6.3	Neuro-Hinweis: Sorgen Sie für störungsfreie Zeit zum Aufbau von Strukturen und Routinen	166
4.7	Bilanzieren und reflektieren	168
4.7.1	Dokumentieren, Gewinn ermitteln, informieren, analysieren	168
4.7.2	Durch Reflexion zum Abschluss kommen	169
4.7.3	Neuro-Hinweis: Ziehen Sie sachlich und emotional Bilanz	170
4.8	Bewusstwerden und kommunizieren	170
<b>Teil 2: Die Anwendung des COR-ESSENTIALS-Modells in der Unternehmenspraxis</b>		<b>173</b>
<b>5</b>	<b>Individuelle Verarbeitung von Veränderungsimpulsen</b>	<b>175</b>
5.1	Individuelle Entscheidungen in Veränderungsprozessen	177
5.1.1	Der Economic Human – richtig und gut entscheiden	177
5.1.2	Denkfehler, die man machen kann, aber nicht machen muss	209
5.2	Die Beachtung individueller Grundbedürfnisse in Veränderungsprozessen	222
5.2.1	Das Grundbedürfnis nach Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung – die Pole Einzigartigkeit und Zugehörigkeit	225
5.2.2	Das Grundbedürfnis nach Bindung – die Pole Nähe und Distanz	230
5.2.3	Das Grundbedürfnis nach Orientierung und Kontrolle – die Pole Selbstbestimmung und Fremdbestimmung	233
5.2.4	Das Grundbedürfnis nach Lustgewinn – die Pole Lustgewinn und Unlustvermeidung	237
5.2.5	Auf genderspezifische Bedürfnisausprägungen eingehen	241
5.2.6	Veränderungsprozesse bedürfnisorientiert gestalten	244
5.3	Stress – Von der Veränderungsbremse zum Veränderungsmotor	249
5.3.1	Stress – die Rehabilitation eines zu Unrecht verurteilten Zustandes	249
5.3.2	Ein Plädoyer für Stresstoleranz	252
5.3.3	Positive Effekte von Stress	253
5.3.4	Negative Folgen von Stress	257
5.4	Interview: Individuelle Veränderungsprozesse mit dem COR-ESSENTIALS-Modell reflektieren	263
<b>6</b>	<b>Verarbeitung von Veränderungsimpulsen in Teams und Communities</b>	<b>277</b>
6.1	Zusammenarbeit in virtuellen und interkulturellen Teams	278
6.1.1	Virtuelle Teams – Was ist das und welche Formen gibt es?	279
6.1.2	Aufbau eines virtuellen Teams als Change-Management-Prozess	284
6.1.3	Empfehlungen für die Zusammenarbeit im virtuellen Team	288
6.1.4	Fazit	305

## Inhaltsverzeichnis

6.2	Der Einsatz von Collaboration-Tools im Change-Prozess	306
6.2.1	Der Projektauftrag: Ein Collaboration-Tool für die ManpowerGroup	307
6.2.2	Hypothesen zur wirksamen Arbeit mit Collaboration-Tools	308
6.2.3	Fazit	325
<b>7</b>	<b>Veränderungsprozesse in der Organisation</b>	<b>327</b>
7.1	Entwicklung und Implementierung einer neuen Unternehmensvision am Beispiel der GSK	327
7.1.1	Eine Vision ist immer ein gravierender Veränderungsprozess	328
7.1.2	„Vision 2020“ in der GSK – Ziele und Herausforderungen	329
7.1.3	Flexible Prozessplanung unter Einbindung der COR-ESSENTIALS	333
7.1.4	Besondere Wirksamkeit der COR-ESSENTIALS im Prozess	335
7.1.5	Was nicht so gut lief – ein Change-Prozess ohne Probleme ist nicht real	343
7.1.6	Fazit	345
7.2	Change ist Kommunikation – Gelingen daher unwahrscheinlich?	347
7.2.1	Kommunikation als Triebfeder im Veränderungsprozess	347
7.2.2	Einführung eines Content-Management-Systems – ein Beispiel	353
7.2.3	Erfolgreiche Kommunikation in Veränderungsprozessen	362
7.2.4	Leitfragen zur Kommunikation in Veränderungsprozessen	363
	<b>Rückblick und Ausblick: Change happens – so wie vieles andere auch</b>	<b>367</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>369</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>371</b>
	<b>Autorenprofile</b>	<b>385</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>387</b>