
Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Es gibt einen Bedarf	XV
1 Gestalttheorie	1
1.1 Was bedeutet eigentlich: <i>Gestalt</i> ?	1
1.2 Wie ist die Gestalttheorie entstanden?	1
1.3 Gestalttheorie und Wirtschaft	2
1.4 Aufklärung und Wahrnehmung	2
1.5 Die Begründer der Gestalttheorie und ihre Erkenntnisse	3
1.5.1 Praxisbeispiel: das Auto als Gestalt	3
1.6 Psychologie und Gestalttheorie	4
1.7 Synergie und Gestalt	6
1.8 Wertheimers Wahrnehmungsgesetze	8
1.8.1 Gesetz der guten Gestalt und der Prägnanz	8
1.8.2 Gesetz der Nähe	10
1.8.3 Gesetz der Ähnlichkeit	11
1.8.4 Gesetz der Kontinuität	13
1.8.5 Gesetz der fortgesetzt durchgehenden Linie	14
1.8.6 Gesetz der Geschlossenheit	16
1.8.7 Gesetz der gemeinsamen Bewegung	17
1.9 Komplexitätsreduktion, Muster und Intuition	18
1.10 Kurt Lewins Feldtheorie	23
1.11 Die Unternehmensmarke im Feld der Wahrnehmung	24
1.12 Lewins Konzepte für Veränderungsprozesse	26
1.13 Fazit: Wesentliche Aspekte der Gestalttheorie	28
Literatur	29
2 Gestalttheorie und Systemtheorie	31
2.1 Gestalt und System	31
2.2 Grundlagen der Systemtheorie	32
2.2.1 Systeme entstehen durch und bestehen aus Kommunikation	34
2.2.2 Beziehungen	35
2.2.3 Kommunikation	35

2.2.4	Autopoiese	36
2.2.5	Selbsterhalt und Weiterentwicklung	37
2.2.6	Funktionsgesetze von Systemen sind Spielregeln	38
2.3	Erstes systemisches Gesetz: Komplexität	39
2.3.1	Komplex und kompliziert – was ist der Unterschied?	40
2.3.2	Komplizierte Strategien für komplexe Unternehmen?	41
2.3.3	Die vier Dimensionen der Komplexität	43
2.3.4	Das vierdimensionale Unternehmen	43
2.3.5	Komplexität und Komplexitätsreduktion	44
2.4	Zweites systemisches Gesetz: Gleichgewicht	45
2.4.1	Erste Voraussetzung für Gleichgewicht: Stabilität	47
2.4.2	Zweite Voraussetzung für Gleichgewicht: Wachstum	47
2.4.3	Dritte Voraussetzung für Gleichgewicht: Regulation und Kontrolle	47
2.4.4	Vierte Voraussetzung für Gleichgewicht: Vision, Sinngelundenheit, Überzeugungen, Werte	50
2.4.5	Kommunikation und Sinngelundenheit	51
2.4.6	Kultur und Compliance	53
2.5	Drittes systemisches Gesetz: Rückkopplung	55
2.6	Viertes systemisches Gesetz: Selbstorganisation	56
2.6.1	Erstes Prinzip für Selbstorganisation: Komplexität	57
2.6.2	Zweites Prinzip für Selbstorganisation: Selbstreferenz	59
2.6.3	Drittes Prinzip für Selbstorganisation: Autonomie	64
2.6.4	Viertes Prinzip für Selbstorganisation: Redundanz (Üppigkeit)	65
2.7	Fazit: Gestalt- und Systemtheorie	65
	Literatur	66
3	Gestalttheorie und Heuristik	67
3.1	Was bedeutet Heuristik?	67
3.2	Vernunft und Verstand	70
3.3	Was sind heuristische Methoden und warum sind sie hilfreich?	73
3.3.1	Heuristische Kompetenzen im Alltag	73
3.3.2	Verfügbarkeitsheuristik	74
3.3.3	Repräsentativitätsheuristik	75
3.3.4	Gängige Irrtümer in der Repräsentativitätsheuristik	75
3.3.5	Heuristische Generalisierung	78
3.3.6	Variationsheuristik, auch Framing	80
3.3.7	Heuristische Rückwärtssuche	81
3.4	Innovation, Heuristik und kreatives Denken	82
3.5	Fazit: Gestalttheorie und Heuristik	90
	Literatur	91
4	Klaus Peter Reintges: Über die etwas andere Art, ein Autohaus zu führen	93

5	Stephanie Hartung und Regina Remy: Nach einem Interview mit Frau K. – systemisch organisierter Vertrieb eines Markenproduktes	105
5.1	So funktioniert eine Systemaufstellung	106
5.2	Anwendung im Vertrieb	107
5.3	Anwendung Personalauswahl	111
5.4	Weitere Methoden	111
5.4.1	Doppelte Wahrnehmung	111
5.4.2	Spiegeln	112
5.4.3	„Ist das wirklich so?“	112
6	Regina Remy: Systemische Personalentwicklung	115
6.1	Was versteht man unter Personalentwicklung im herkömmlichen Sinne? ..	116
6.1.1	KPE 1: Klassische Personalentwicklung setzt an Mitarbeitern an und zielt auf Kompetenzvermittlung ab (individuelles Lernen) ...	116
6.1.2	KPE 2: Klassische Personalentwicklung setzt an Missständen an und zielt auf Anpassungslernen ab	118
6.1.3	KPE 3: Klassische Personalentwicklung wird zentral initiiert und in die Verantwortung von PE delegiert (Institutionalisierungsansatz)	119
6.2	Grundhaltungen einer systemgerechten oder systemischen Personalentwicklung	120
6.2.1	SPE 1: Systemische Personalentwicklung setzt am gesamten System an und zielt auf die Lernfähigkeit der Organisation ab (organisationales Lernen)	121
6.2.2	SPE 2: Systemische Personalentwicklung setzt an Zielen an und zielt auf gemeinsame Gestaltung der Organisation ab	122
6.2.3	SPE 3: Systemische Personalentwicklung vollzieht sich dezentral und liegt in der Verantwortung aller	124
6.3	Der Werkzeugkasten für die systemische Personalentwicklung	125
6.3.1	Reflexions-Workshops	125
6.3.2	Kollegiale Beratung	125
6.3.3	Open Space Technology (OS)/Harrison Owen	126
6.3.4	The World Café (TWC)/Brown und Isaacs	128
6.3.5	Mentoring/Patenschaften	129
6.3.6	Systemische Aufstellungsarbeit	129
6.4	Fazit: Kein entweder oder	130
	Literatur	131
7	Sven Rickes: Lichtgestalt	133
7.1	Was läuft falsch?	135
7.2	Die Wahrheit liegt zwischen den Menschen	141
7.3	Erfolg(s)-gestalten	143



<http://www.springer.com/978-3-642-40528-0>

Gestalt im Management

Eine andere Sicht auf Marken- und
Unternehmensführung in komplexen Märkten
Hartung, S.

2014, XVIII, 144 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-40528-0