

Stephanie Hartung

Gestalt im Management

Eine andere Sicht auf Marken- und
Unternehmensführung in komplexen
Märkten



Springer Gabler

Gestalt im Management

Stephanie Hartung

Gestalt im Management

Eine andere Sicht auf Marken- und
Unternehmensführung in komplexen
Märkten

Stephanie Hartung
Köln
Deutschland

ISBN 978-3-642-40528-0
DOI 10.1007/978-3-642-40529-7

ISBN 978-3-642-40529-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Grafik: © Stephanie Hartung 2013

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Widmung

Meinen Lehrern

*Thomas Hafer
Helmut Blauen-Barth
Dr. Klaus-Peter Horn
Annanina Kreidler
Dr. Lutz Roth
Robert Doetsch*

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

Autorenprofil



Stephanie Hartung Jahrgang 1959, hat nach einem Studium der freien Malerei an der Staatlichen Kunstakademie Düsseldorf als Meisterschülerin von Gotthard Graubner 15 Jahre als Malerin gearbeitet, bevor sie sich der Wirtschaft zuwendete.

Mit der Gründung einer Agentur, die sich auf Corporate Design spezialisiert hatte, begegnete sie 1995 zum ersten Mal der Frage, was genau eigentlich beim Erscheinungsbild erscheinen soll. Das brachte sie über grundlegende Fragen rund um Unternehmensidentität, Alleinstellungsmerkmal und spezifische Unternehmensstrategien schließlich zum Thema Marke (Corporate Brand), mit dem sie seitdem intensiv beschäftigt ist. Für Ihre Arbeiten ist sie mehrfach ausgezeichnet worden.

Berufsbegleitend absolvierte sie das Hager Management Studium an der Universität Hagen sowie diverse Ausbildungen in systemischen und gestaltorientierten Beratungsmethoden und Therapien.

2010 gründete Stephanie Hartung die Unternehmensberatung PABLIK WJUING mit Spezialisierung in systemischem Markenmanagement (www.pablikwjuing.com). Sie ist Lehrbeauftragte im Bereich „*neue Formen des Managements*“ an der Europa Fachhochschule (EUFH). In Vorträgen und Publikationen referiert sie in der freien Wirtschaft umfassend zum Thema Marke. In 2013 ist ihr Buch „*Starke Marken*“ im Unternehmer Medien Verlag, Bonn, erschienen (ISBN: 978-3-937960-19-7). Ein weiteres Buch über „*Die Kanzlei als Marke*“ erscheint in 2014.

Als Coach widmet sich Stephanie Hartung der innovativen Verbindung gestalt- und systemtheoretischer Ansätze mit Fragen der Unternehmensentwicklung und -führung. Sie coacht Führungskräfte und bietet ab 2014 eine Weiterbildung in systemischer Unternehmensentwicklung sowie in systemischer Leitung und Führung an. Sie ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Systemaufstellungen (DGfS) und der International Society for Gestalttheory and its Applications (GTA).

Stephanie Hartung lebt mit ihrer Familie in Köln.

E-Mail: s.hartung@pablikwjuing.com



Klaus-Peter Reintges (MBA) Jahrgang 1964, ist seit vielen Jahren als Unternehmer im Automobilvertrieb tätig. Für seine innovativen Ansätze hat er verschiedene Auszeichnungen gewonnen.

Er versteht sich als „Practitioner Researcher“, welcher Management Theorie in der Praxis ausprobiert, um so neue Erkenntnisse für die Theorie zu gewinnen. Schwerpunkt seiner wissenschaftlichen Tätigkeit ist die Erforschung der Anwendung „Systemisch konstruktivistischer Führung im Management“.

Klaus-Peter Reintges ist wissenschaftlich mit der Universität Bradford in England verbunden und interessiert an experimenteller, humanistischer Forschung.

Er ist systemischer Coach (SG), Unternehmensberater und ausgebildeter Gestalttherapeut. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit Themen wie Meditation, Bewusstheit, und spiritueller Entwicklung.

Seit vielen Jahren lebt Klaus-Peter Reintges zusammen mit seiner Familie auf einem Bauernhof in der Nähe von Wesel.



Regina Remy Jahrgang 1969, hat nach einem Studium der Psychologie zunächst im sozialen/therapeutischen Umfeld bei der Eingliederung von Jugendlichen in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gearbeitet. Danach wandte sie sich der Wirtschaft zu und befasst sich seit nunmehr 17 Jahren mit Themen der Personalentwicklung.

In dieser Zeit hat sie unterschiedliche Rollen eingenommen - von der zu entwickelnden Mitarbeiterin über die teil- und dann gesamtverantwortliche PE-Führungskraft bis hin zur selbstständigen Beraterin. Im Laufe dieser Zeit bildete sie sich zum systemischen Coach, Großgruppenmoderator und Gestalttherapeuten aus.

Seit 2010 begleitet und betreut Regina Remy Unternehmen als freie Beraterin bei der strategischen Gestaltung ihres HR-Managements (www.reginaremy.de). Mit ihren Kunden erarbeitet sie Antworten zu folgenden Fragen:

„Wie entfalten Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Potenzial - im Sinne des Unternehmens und im Sinne der ganz persönlichen individuellen Erfüllung?“

„Wie schaffen Unternehmen dafür eine optimale Umgebung - mit Blick auf Effizienz und Machbarkeit und mit Sinn für Kultur und Wertschätzung?“

Dabei nimmt Regina Remy als PE-Generalistin Prozesse und Strukturen in den Blick, als Diagnostikerin hilft sie, das Potenzial von Mitarbeitern aufzudecken, und als Coach begleitet sie persönliche wie berufliche Entwicklungsprozesse.

Regina Remy bietet ab 2014 eine Weiterbildung in systemischer Leitung und Führung an. Sie lebt in Köln.



Sven Rickes Jahrgang 1967, ist als Investor und Unternehmer im Beratungs- und Beteiligungsgeschäft aktiv. Mit RICKES CONSULTING und der Mittelstands Vertrieb Deutschland GmbH begleitet er seit über zehn Jahren erfolgreich Unternehmen im Veränderungs- und Krisenmanagement. Er gründete sein Unternehmen nach einer erfolgreichen Managementkarriere, die ihn vom einfachen Verkäufer bis in den Vorstand einer börsennotierten Aktiengesellschaft geführt hatte.

Bekannt und geschätzt als Management- und Vertriebsexperte hat sich Sven Rickes über die Jahre einen Ruf als „sanfter Sanierer“ erarbeitet. 2007 veröffentlichte er gemeinsam mit Julian von Hassell im Gabler Verlag das Sachbuch „So gewinnt der Mittelstand“.

Rickes ist Dozent für Management an der Hochschule Anhalt und berät diverse politische Gremien in Fragen des deutschen Mittelstands. Er hält regelmäßig Impulsvorträge auf Einladung von Marketing- und Unternehmerclubs sowie Handelskammern. Seine Vertriebsstrainings sind kundenspezifisch strukturiert und basieren auf seiner in der Praxis entwickelten Vertriebsmethode maax.

Sven Rickes lebt mit seiner Familie in Krefeld.

„Until my ghastly tale is told, this heart within me burns.“
Samuel Taylor Coleridge, The Rime of the ancient Mariner

Einleitung: Es gibt einen Bedarf

Die Beratungspraxis in kleinen und mittelständischen Unternehmen zeigt: Es gibt einen Bedarf an hilfreichen Wissen, um den aktuellen Anforderungen gewachsen zu sein, die für Unternehmen durch wachsende Komplexität und, damit verbunden, durch die Instabilität der Märkte und die Auflösung hierarchischer Strukturen entstanden sind.

In der Beratung von Unternehmen bin ich in den letzten Jahren immer wieder auf ein grundlegend ähnliches Phänomen gestoßen. Unabhängig davon, um welche Fragen es im Einzelnen geht – immer wieder zeigt sich, dass Unternehmern oder Managern eine für alle verbindliche Orientierung für die Bewältigung ihrer Aufgaben fehlt.

Mit Orientierung meine ich erstens: WOHER? Viele der Unternehmen tun sich schwer damit, überzeugend darlegen, wofür sie stehen, was ihre zentrale Mission ist, welche Werte und Ziele sie daraus ableiten und welche Maßnahmen entsprechend adäquat seien. Die Selbstbeschreibungen lassen eine Unternehmensgestalt entstehen, die so differenziert klingt wie. *„Wir bauen hochwertige Maschinen für die Verpackungsindustrie“* oder *„Wir bieten Full-Service Rechtsberatung für mittelständische Unternehmen“*. Natürlich stimmen diese Aussagen. Sie stimmen genau so, wie die Aussagen anderer Unternehmen, die ebenfalls hochwertige Maschinen für die Verpackungsindustrie bauen oder Full-Service Rechtsberatung für mittelständische Unternehmen anbieten. Und genau von denen grenzen sie sich nicht weiter ab. Sie zeigen nicht, welche Besonderheit dieses eine Unternehmen in der Reihe seiner Wettbewerber auszeichnet und warum sich Kunden ausgerechnet für die Angebote dieses Unternehmens oder dieser Kanzlei entscheiden sollen. Die Anfragen in der Beratung lauten ungefähr so: *„Wir wollen uns irgendwie erfolgreicher positionieren. Welche erfolgreiche Positionierung würden Sie denn empfehlen?“*. Auf die Frage, was denn genau positioniert soll, was das Alleinstellungsmerkmal, also die spezifische Besonderheit des Unternehmens sei, schaue ich oft in fragende Gesichter. *„Na ja“*, lautet dann oft die Antwort sinngemäß, *„wir haben Ihnen doch gesagt, was genau wir tun . . . Kennen Sie sich denn in unserer Branche überhaupt aus? Wenn ja, dann sollten Sie als Expertin doch wissen, was für uns empfehlenswert ist“*.

Mit Orientierung meine ich zweitens: WOHIN? In vielen Fällen fehlt es außerdem auch an einer gemeinsamen Ausrichtung. Wenn man nicht weiß, woher man kommt und was einen genau auszeichnet, dann weiß man auch nicht, wohin man gehen soll, denn die grundlegende Richtung ist Teil des „Woher“ insofern, als hier die Frage nach der Vision zu beantworten ist, die da lautet: „*Was ist eigentlich unsere Sicht der Welt (der Märkte) und welchen Beitrag wollen wir deshalb leisten?*“

Die Methoden der klassischen Betriebswirtschaft mit ihrem Fokus auf die operative Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation reichen also nicht für die erfolgreiche Unternehmensführung. Ohne grundlegende Orientierung im Woher und Wohin geht es nicht. Interventionen ganzer Beratergenerationen, die ihren Blick in der Organisationsgestaltung auf die Renditeoptimierung verengt haben, mögen kurzfristig dazu geführt haben, dass vom Umsatz mehr blieb. In den meisten Fällen sind langfristig aber keine Besserungen eingetreten. Die Unternehmen standen hinterher nicht als starke Marke da, die ihr Angebot überzeugend zu platzieren weiß. Auch beim Bedarf nach mehr Output haben ambitionierte Einzelmaßnahmen wie Teamtrainings, Mitarbeitercoachings, Motivationsseminare oder Incentives – ohne Beachtung der grundlegenden Regeln – nicht zum gewünschten Ergebnis geführt.

Um es kurz zu machen: Was all diesen Ansätzen fehlt, ist eine Berücksichtigung der Grundbedingungen von Unternehmensgestalten oder -systemen und ein konsequentes Befolgen der Spielregeln, die für sie gelten.

Sumpf Was meiner Erfahrung nach allen Unternehmern und Managern keinesfalls fehlt, sind umfangreiche Kenntnisse in grundlegenden Strategien oder im operativen Umgang mit einzelnen Geschäftsbereichen. Im betriebswirtschaftlichen Know-how bis an die Zähne bewaffnet sind sie alle Meister im operativen Sumpf, Meister der Operation, der Handlung, der Umsetzung. Sie kennen jedes präskriptive Modell für die betriebswirtschaftliche Gestaltung. Die Mitarbeiter tun es ihnen gleich. Sie warten darauf, dass man ihnen sagt, was zu tun ist und stürzen sich ebenfalls in den Sumpf. Man könnte manches Mal beinahe glauben, sie seien dankbar, dass sie überhaupt beschäftigt werden. Nun ist das Wesen des Sumpfes, dass man darin die Orientierung verliert, schlecht sehen kann und das Gehen zäh bis schwerfällig wird. *Thefreedictionary.com* definiert Sumpf als ein Gebiet mit sehr feuchtem, weichen Boden, der oft mit Wasser bedeckt ist und – im übertragenen Sinn – als ein Ort, an dem die Menschen wenig Moral besitzen (der Sumpf der Großstadt, der Sumpf der Gesellschaft). Im weichen Boden droht das Einsinken, und spätestens dann gerät der Kopf unter Wasser. Wer keine Moral im „Sumpf der Unternehmen“ besitzt, der hat keine Werteorientierung für sein Handeln.

Nein, keine Sorge, dieses Buch handelt nicht von ethisch einwandfreier Unternehmensführung. Es will weder Gutmenschentum im betrieblichen Miteinander predigen noch empörte Belehrung sein. Das Buch handelt stattdessen von der sinnvollen gemeinsamen Bewegung als ökonomisches System und davon, wie man – vor dem Hintergrund der Spielregeln – Orientierung für sein Handeln gewinnt. Vielleicht denken Sie jetzt, ich meinte, Sie wüssten nicht, wie man ein Unternehmen führt und wie man eine Marke aufbaut? Ich bin

weit davon entfernt. Sie wissen genau, wie ein Unternehmen zu führen ist (bei Marken bin ich mir da nicht so ganz sicher). Und da, wo Sie vielleicht manchmal unsicher sind, bieten sich Ihnen ja kilometerlange Reihen von Fachbüchern darüber, wie Management gelingen kann. Die Buchhandlungen stehen voll davon, und monatlich schwappen neue Ratgeber auf den Markt. Sie alle befassen sich damit, wie man sich optimal im Sumpf bewegt, geben mal mehr, mal weniger gute Ratschläge. Kaufen Sie also einfach diese Bücher und halten Sie sich an die Kochrezepte. Ich habe selbst viele dieser präskriptiven Betriebswirtschaftsrezepte studiert, und ich muss sagen: Sie sind gut. Vorausgesetzt, dass man beim Befolgen dieser Vorgaben eine grundlegende Orientierung hat und die Spielregeln kennt.

Warum dränge ich so auf Spielregeln und Orientierung? Ich bin davon überzeugt, dass es ohne Kenntnisse diesbezüglich nicht funktionieren wird. Egal, wie brilliant Sie handeln. Mir selber ist das in meinen Beratungsmandaten bewusst geworden, als ich gemerkt habe, wie wichtig es ist, etwas über die Beziehungen der Menschen untereinander, der Menschen zu den Dingen und der Dinge untereinander zu verstehen. Es nützte wenig bis gar nichts, als „Expertin“ – also als Besserwisserin – den Unternehmen zu sagen, wie man etwas tut. Das wussten sie im Wesentlichen selber. Erstaunlicherweise aber haben sie dieses Wissen nicht angewendet. Oder sie haben externe Berater hinzugezogen, die das umsetzten, was zu tun war, damit sie selber nicht im Regen der Empörung stünden. Zunächst habe ich das als jemand, der von außen auf diese Systeme geschaut hat, nicht verstanden. Bis mir klar wurde, das unverständliche Handlungen wenig bis gar nichts mit der Sache zu tun haben, sondern vielmehr mit der Haltung, mit der man an eine Sache geht. Und diese Haltung hat wiederum viel mit den Beziehungen zu tun, in denen wir uns befinden, bzw. durch die wir uns definieren. Sie hat vor allem etwas damit zu tun, wie bewusst wir uns unserer Beziehungen sind.

Natürlich gibt es keinen Passepartout-Schlüssel, der garantiert, dass Unternehmensführung ein für allemal erfolgreich sein wird. Es gibt auch keinen Zauberschalter, den man umlegen kann. Was es aber gibt, sind wertvolle Erkenntnisse, die bis heute kaum bis gar keine Beachtung in der Vermittlung der Kunst der Unternehmensführung finden. Ich spreche unter anderem von den Erkenntnissen der beiden Metatheorien, die Anfang des letzten Jahrhunderts entwickelt wurden: Gestalt- und Systemtheorie. Diese beiden Wissenschaften, die sich mit grundlegenden Fragen zu Systemen (oder Gestalten) befassen, geben wirklich hilfreiche Hinweise darauf, was ein Unternehmen im Wesentlichen eigentlich ist, welche Gesetze für Unternehmen gelten und nach welchen grundlegenden Prinzipien sie sich selbst organisieren. Insgesamt sind es nicht viele Gesetze, die berücksichtigt werden müssen. Manche von ihnen sind so einfach formuliert, dass man denken könnte, es seien lediglich Allgemeinplätze, beinahe Binsenweisheiten, die wir alle kennen. Wenn Sie sich jedoch einmal mit ihnen auseinandersetzen, dann werden Sie erkennen, wieviel Sprengkraft sie besitzen und wie weitreichend die Konsequenzen sein müssen, wenn Sie den Gesetzen folgen. Und vielleicht werden Sie – wie ich – erstaunt feststellen, wie selten wir alle uns an diese Grundregeln halten, obwohl wir doch alle Erfolg haben wollen.

Was tun? Wenn Sie also wirklich Erfolg mit Ihrem Unternehmen haben wollen, wenn sie eine überzeugende Positionierung mit einem starken Alleinstellungsmerkmal suchen, wenn Sie Krankenstände minimieren und motivierte Mitarbeiter gewinnen wollen, wenn Sie aus der Preisschraube rauskommen und die Prozesse in Ihrem Unternehmen mit allen gemeinsam als Führungskraft so gestalten wollen, dass Sie sich Ihre Umsätze wieder leisten können, dann ist

- die erste Voraussetzung, dass Sie verstehen, was es bedeutet, warum Ihr Unternehmen etwas ganz anderes ist, als die Summe seiner Teile;
- die zweite Voraussetzung, dass Sie wissen, welche Bedingungen für die Gestaltung aller Unternehmenselemente in Bezug auf das ganze Unternehmen gelten;
- die dritte Voraussetzung, dass Sie die Funktionsweise (bzw. die Strukturgesetze) von Unternehmenssystemen kennen;
- die vierte Voraussetzung, dass Sie verstehen, wie Ihr Unternehmen von innen und außen wahrgenommen wird;
- die fünfte Voraussetzung, dass Sie verstehen, was genau Komplexität meint, und welche Bedeutung sie für Ihr Unternehmen hat;
- und die schließlich sechste Voraussetzung ist, dass Sie wissen, mit welchen Maßnahmen der Unternehmenssteuerung sie den Funktionsweisen von Gestalten oder komplexen Systemen überhaupt gerecht werden können, bzw. diese für den Erfolg ihres Unternehmens kreativ nutzen können.

Das mag nach viel Arbeit klingen. Letztlich aber sind es nur ein paar wenige Regeln, die Sie kennenlernen und beherzigen sollten. Sie werden beim Lesen feststellen, dass die Regeln in immer neuen Zusammenhängen auftauchen. Das ist so, weil es sich bei Gestalten oder Systemen um komplexe Gebilde handelt, in denen alles gleichzeitig und vieles miteinander verbunden ist. Es gibt keine linear rationale Folge. Die eine Regel ist ohne die andere Regel nicht denkbar und alle Regeln bedingen einander.

Vielleicht werden Sie sich beim Lesen auch merken, dass ich abwechselnd von Unternehmen und Unternehmensmarken spreche. Sehen Sie, ich habe eine einfache Definition für Marken, die da heißt: Jedes Unternehmen ist eine Marke. Wenn sich Menschen zusammenzutun, um eine Organisation zu gründen, dann erschaffen sie ein System mit einem eigenen Charakter. Das System ist an seinen Außengrenzen markiert, damit es im Markt erkennbar ist – es ist eine Marke. Der einzige Unterschied zwischen den verschiedenen Unternehmensmarken (neben ihrem zu würdigendem Wesen) ist: Die einen werden erfolgreich geführt, die anderen nicht. Warum das so ist, auch darüber lesen Sie in diesem Buch.

1.1 Was bedeutet eigentlich: *Gestalt*?

Gestalttheorie – der Begriff klingt merkwürdig. Gestalt lässt irgendwie an etwas Kreatives denken, an Design, eben allgemein an Gestaltung. Die Leute fragen mich manchmal: „Ist das etwas mit Basteln oder Knetgummi?“

Der Begriff „Gestalt“ kommt aus der Gestaltpsychologie (später -theorie) und meint grundlegend: Das Ganze, das mehr ist, als die Summe seiner Teile. Manche sagen auch: Das Ganze, das etwas anderes ist, als die Summe seiner Teile. Man spricht deshalb vom übersummativen Charakter der Gestalt.

1.2 Wie ist die Gestalttheorie entstanden?

Entstanden ist die Gestalttheorie aus der Frage, wie der Mensch wahrnimmt. In ihren Anfängen hatte man untersucht, wie die Ordnung in der Wahrnehmung entsteht, nach welchen grundlegenden Regeln wir eigentlich wahrnehmen, und was wir dabei berücksichtigen müssen. Denn unsere Wahrnehmung hat wesentlichen Einfluss auf unser Denken, unsere Glaubenssätze und also auf unser Verhalten.

Die Frage nach den Regeln der Wahrnehmung wiederum war (und ist) entscheidend für jede Wissenschaft, der es zwangsläufig um die zentrale Frage geht, ob ihr Entwurf der Welt wahr ist, und welche Konsequenzen das für uns hat. Denn auch wenn (jedenfalls die meisten) Wissenschaften für sich beanspruchen, deskriptiv zu sein, wenn sie also behaupten, dass sie nur beschreiben, was aus ihrer Sicht die Realität ist (was also ihrer Ansicht nach wahr ist), so führt doch jedes Verständnis von Welt immer auch zu einem entsprechenden Katalog möglichen Verhaltens. Insofern ist also jede Behauptung von Wahrheit in gewisser Hinsicht auch normativ (Regeln setzend), weil sie zumindest die Richtung für Verhalten vorgibt.