

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	17
Übersicht über die Inhalte	21
I. DIE WURZEL - SYSTEMISCHE INTELLIGENZ.....	25
I.1 Die Wirklichkeit entsteht in Verbindungen.....	25
I.1.1 Literaturverzeichnis Kapitel I.1.....	42
I.2 Die Organisation als Gestalt.....	43
I.2.1 Gestalttheorie und Organisation.....	43
I.2.1.1 Die Struktur der Organisation.....	53
I.2.1.2 Die Ganzbeschaffenheit der Organisation	58
I.2.1.3 Das Wesen der Organisation.....	60
I.2.2 Wahrnehmungsgesetze und Organisation	81
I.2.2.1 Gesetz der guten Gestalt und der Prägnanz.....	85
I.2.2.2 Gesetz der Nähe	96
I.2.2.3 Gesetz der Ähnlichkeit	105
I.2.2.4 Gesetz der Kontinuität.....	117
I.2.2.5 Gesetz der fortgesetzt durchgehenden Linie.....	124
I.2.2.6 Gesetz der Geschlossenheit.....	129
I.2.2.7 Gesetz der gemeinsamen Bewegung.....	134
I.2.2.8 Komplexität der Wahrnehmung	140
I.2.2.9 Erfahrung der Wahrnehmungsgesetze - VTS.....	141
I.2.3 Feldtheorie und Organisation	145
I.2.3.1 Lewins Konzepte für Veränderungsprozesse.....	151
I.2.4 Literaturverzeichnis Kapitel I.2.....	153
I.3 Die Organisation als System	155
I.3.1 Systemische Grundfunktionen.....	161
I.3.2 Systemordnungen	170
I.3.2.1 Ordnungen der Liebe.....	170
I.3.2.2 Ordnungen der Funktion	171
I.3.2.2.1 Komplexität.....	173
I.3.2.2.2 Gleichgewicht.....	180
I.3.2.2.3 Rückkopplung.....	190
I.3.2.2.4 Selbstorganisation	194

I.3.2.3 Ordnungen des Energieflusses	200
I.3.2.3.1 Sinn	201
I.3.2.3.2 Zugehörigkeit	203
I.3.2.3.3 Hierarchie	206
I.3.2.3.4 Ausgleich	209
I.3.3 Literaturverzeichnis Kapitel I.3	211
I.4 Wahrheit und Wahrnehmung.....	212
I.4.1 Annehmen, was ist.....	212
I.4.2 Drei Ideen zur Wahrheit.....	221
I.4.2.1 Die erste Idee über die Wahrheit.....	222
I.4.2.1.1 Empirismus.....	223
I.4.2.1.2 Rationalismus	225
I.4.2.2 Die zweite Idee über die Wahrheit.....	229
I.4.2.3 Die dritte Idee über die Wahrheit.....	237
I.4.3 Wahrnehmung	242
I.4.3.1 Umfangreiches Wahrnehmungssensorium	242
I.4.3.2 Sinnliche Wahrnehmung	246
I.4.3.4 Wahrnehmung mit dem Leib.....	257
I.4.3.5 Systemische Wahrnehmung.....	266
I.4.4 Phänomenologie und Konstruktivismus	267
I.4.4.1 Konstruktivismus	267
I.4.4.2 Phänomenologie	272
I.4.4.3 Erkenntnis in Organisationen	276
I.4.4.4 Polare Erkenntnis.....	278
I.4.5 Literaturverzeichnis Kapitel I.4	282
II. DAS WACHSTUM – SYSTEMISCHE BEWEGUNG	285
II.1 Beschreibungsbereiche in Organisationen	287
II.1.1 Der Bereich der Identität.....	297
II.1.2 Der Bereich der Strategie	305
II.1.3 Der Bereich der Taktik.....	325
II.1.4 Der Bereich der Handlungen.....	328
II.1.5 Der Bereich der Angebote.....	329
II.1.6 Der Bereich der Organisationsstruktur	333
II.1.7 Der Bereich der Funktion.....	338
II.1.7.1 Person, Rolle, Funktion	339

II.1.8 Der Bereich der Leistung, Qualifikation und Bildung.....	343
II.1.9 Der Bereich der Kultur	345
II.1.10 Der Bereich des Umfelds und der Stakeholder	347
II.1.11 Der Bereich der Entwicklungsphasen der Organisation	349
II.1.12 Literaturverzeichnis Kapitel II.1	355
II.2 Bilder der Organisation	357
II.2.1 Die Organisation als Maschine	361
II.2.2 Die Organisation als Organismus.....	368
II.2.3 Die Organisation als Gehirn	375
II.2.4 Literaturverzeichnis Kapitel II.2	398
II.3 Paradoxie und Polarität	401
II.3.1 Paradoxie	401
II.3.2 Polarität.....	404
II.3.2.1 Polarität in der Natur	406
II.3.2.2 Polarität in der Metaphysik	409
II.3.2.3 Polaritätsmanagement in Organisationen	413
II.3.3 Literaturverzeichnis Kapitel II.3	422
II.4 Organisationsstrukturen und Paradigmen	423
II.4.1 Die sieben Paradigmen	426
II.4.2 Das reaktive Paradigma.....	428
II.4.3 Das magische Paradigma.....	430
II.4.4 Das tribale impulsive Paradigma	431
II.4.5 Das traditionelle konformistische Paradigma	433
II.4.6 Das moderne leistungsorientierte Paradigma	436
II.4.7 Das postmoderne pluralistische Paradigma	443
II.4.8 Das integrale evolutionäre Paradigma	448
II.4.9 Entwicklung entlang der Paradigmen	451
II.4.10 Literaturverzeichnis Kapitel II.4	452
II.5 Systemische Führung.....	453
II.5.1 Führung von und in Organisationen	454
II.5.1.1 Führung von Organisationen	455
II.5.1.2 Führung in Organisationen	455
II.5.2 Klassische Führungsstile.....	458
II.5.3 Transaktionale Führung	461
II.5.4 Transformationale Führung	462

II.5.5 Agile Führung	464
II.5.6 Komplexe Systemische Führung.....	469
II.5.7 Literaturverzeichnis Kapitel II.5	476
II.6 Wandel, Transformation und Übergang	477
II.6.1 Was ist Veränderung?	481
II.6.1.1 Veränderungen erster und zweiter Ordnung	482
II.6.1.2 Veränderungen erster, zweiter und dritter Ordnung	489
II.6.1.3 Vier Arten der Veränderung.....	492
II.6.2 Übergang – Wie geschieht Veränderung?	493
II.6.2.1 Kurt Lewins Change Modell.....	494
II.6.2.2 Die psychologische Dimension der Veränderung	499
II.6.2.3 Von der Zukunft her verändern.....	501
II.6.2.4 Das McKinsey 7S Modell.....	507
II.6.2.5 Das 8-Stufen Modell von Kotter	509
II.6.3 Literaturverzeichnis Kapitel II.6	513
II.7 Systemische Personal- und Teamentwicklung.....	515
II.7.1 Die selbstlernende Organisation.....	515
II.7.2 Gruppengestalt und Gruppendynamik	520
II.7.2.1 Das Team als Fraktal der Organisationsgestalt.....	520
II.7.2.2 Gruppendynamik und Teamführung	524
II.7.3 Psychologisches Verständnis.....	535
II.7.3.1 Das Bedürfnis, geliebt zu werden	535
II.7.3.2 Das Bedürfnis, einen guten Platz zu haben	538
II.7.3.3 Das Bedürfnis, sicher zu sein.....	539
II.7.3.4 Drei Machtinstrumente	540
II.7.3.4.1 Das Machtinstrument der Kontrolle	541
II.7.3.4.2 Das Machtinstrument des Defizits	543
II.7.3.4.3 Das Machtinstrument der Zeit.....	545
II.7.4 Literaturverzeichnis Kapitel II.7	548
II.8 Die digitale Organisation	550
II.8.1 Digitalisierung und KI in der Anwendung	564
II.8.2 Vertrauen und Miteinander.....	568
II.8.2.1 Bildung und KI	569
II.8.2.2 Kreativität, Originalität und KI	570
II.8.2.3 Emotionale Intelligenz, soziale Kompetenz und KI	571

I.8.2.4 Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und KI	573
II.8.2.5 Ethik, moralisches Urteilsvermögen und KI	574
II.8.2.6 Leibliche Fähigkeiten, sinnliche Wahrnehmung und KI	574
II.8.3 Literaturverzeichnis Kapitel II.8	576
II.9 Trauma in der Arbeitswelt	578
II.9.1 Definition, biologische und soziale Dimensionen	584
II.9.2 Posttraumatische Belastungsstörungen (PTBS)	587
II.9.2.1 Posttraumatische Belastungsstörungen beim Einzelnen	587
II.9.2.1.1 Wiedererleben des Traumas	593
II.9.2.1.2 Vermeidung und Taubheit	594
II.9.2.1.3 Negative Gedanken und Stimmungen	595
II.9.2.1.4 Übererregung und Reizbarkeit (Hyperarousal)	595
II.9.2.1.5 Erhöhte Aufmerksamkeit (Hypervigilanz)	596
II.9.2.2 Systemische Dysfunktionen in der Organisation	596
II.9.2.2.1 Dysfunktionaler Alltag	597
II.9.2.2.2 Vermeidung und Taubheit	602
II.9.2.2.3 Negative Stimmungen in der Organisation	606
II.9.2.2.4 Übererregung, Reizbarkeit, Hypervigilanz, Starre	607
II.9.2.3 PTBS und Systemische Dysfunktionen	609
II.9.3 Individuelle Überlebensmuster	610
II.9.3.1 Muttermangel	613
II.9.3.2 Mutterbedrohung	616
II.9.3.3 Mutterbesetzung	618
II.9.3.4 Muttervergiftung	620
II.9.3.5 Vaterflucht	622
II.9.3.6 Vatererror	626
II.9.3.7 Vatererpressung	629
II.9.3.8 Vatermissbrauch	631
II.9.4 Überlebensmuster und systemische Dysfunktion	634
II.9.5 Literaturverzeichnis Kapitel II.9	636
III. DIE VIELFALT – SYSTEMISCHE PRAXIS	638
III.1 Meditation, Achtsamkeit und Bewusstheit	639
III.2 Systemische Gesprächsführung	645
III.2.1 Diade und Triade	647
III.2.2 Papageien	651

III.2.3 Reframing	652
III.2.4 Utilisation	653
III.2.5 Das Ich im Spiegel	654
III.2.6 Systemische Fragen	656
III.2.6.1 Zirkuläre Frage.....	657
III.2.6.2 Skalierungsfrage.....	658
III.2.6.3 Wunderfrage.....	659
III.2.6.4 Ressourcen- und lösungsorientierte Frage	659
III.2.6.5 Hypothetische Frage.....	660
III.2.6.6 Perspektivwechsel	660
III.2.6.7 Konstruktive Fragen	660
III.2.7 Absurde Interventionen.....	661
III.2.8 Zusammenfassung Systemische Gesprächsführung	665
III.2.9 Interview Formate	666
III.3 Präsentische Arbeit.....	670
III.3.1 Das Ziel einer Aufstellung.....	670
III.3.2 Das ist eine Aufstellung	671
III.3.3 Aufstellungsarbeit ist praktizierte Meta-Wissenschaft.....	673
III.3.4 Dimensionen der Aufstellung.....	676
III.3.4.1 Der Fokus der Aufstellung	676
III.3.4.1.1 Erkundungs- und analysefokussierte Aufstellung.....	677
III.3.4.1.2 Lösungsfokussierte Aufstellung	678
III.3.4.1.3 Zielaufstellung.....	679
III.3.4.1.4 Simulierende/Szenario-Aufstellung	680
III.3.4.2 Aufstellungstypen	680
III.3.4.2.1 Systemaufstellung, Organisationsaufstellung.....	681
III.3.4.2.2 Symptomaufstellung, Phänomen-Aufstellung	682
III.3.4.2.3 Werte-, Prioritätenaufstellung.....	683
III.3.4.2.4 Aufstellung der Überzeugungen	683
III.3.4.2.5 Problemaufstellung.....	684
III.3.4.2.6 Tetralemma Aufstellung	686
III.3.4.2.7 Polaritäten-Aufstellung	689
III.3.4.2.8 Besondere Vorgehensweise: Verdeckte Aufstellung.....	690
III.3.4.3 Grundmodelle der Aufstellung	691
III.3.4.3.1 Grundmodell 1 – Ich und Du	692
III.3.4.3.2 Grundmodell 2 – Wir.....	695

III.4 Gruppenformate	696
III.4.1 World Café	696
III.4.2 Open Space Technology (OST)	696
III.4.3 Fishbowl	698
III.4.4 Appreciative Inquiry (AI), wertschätzende Erkundung	701
III.4.5 Zukunftswerkstatt	704
III.4.6 Design Thinking	704
III.4.7 Peer Coaching	709
III.5 Die Organisation als autonome Entität	711
III.5.1 Identität – Essenz, Persönlichkeit, Ausdruck	711
III.5.1.1. Die Essenz der Organisation	712
III.5.1.2 Die sozio-kulturelle Identität der Organisation	714
III.5.1.2.1 Time Line	714
III.5.1.2.2. Johari Fenster	716
III.5.1.2.3 Big Five Modell	719
III.5.1.2.4 Competing Values Framework (CVF)	725
III.5.1.2.5 Organizational Culture Assessment Instrument	729
III.5.1.2.6 Cultural Dimensions Theory	731
III.5.1.2.7 McKinsey 7S Modell	736
III.5.1.3 Essenz und Identität in Einem	738
III.5.1.4 Die Organisationsmarke	742
III.6 Systemische Ordnungsprinzipien in der Praxis	743
III.6.1 Ordnungen der Funktion	743
III.6.1.1 Gleichgewicht und seine Aspekte	745
III.6.1.1.1 Gleichgewicht und Polaritäten	745
III.6.1.1.2 Gleichgewicht und seine Teilziele	748
III.6.1.2 Selbstorganisation und ihre Aspekte	749
III.7 Polaritätsmanagement in der Praxis	754
III.8 Veränderungsmanagement in der Praxis	757
III.8.1 Um welche Art der Veränderung handelt es sich?	757
III.8.1.1 Das SCORE Modell in der präsentischen Arbeit	758
III.8.2 Wie soll der Veränderungsprozess gestaltet werden?	759
III.8.3 Der Theory U Prozess	767

III.9 Führung in der Praxis	779
III.9.1 Persönliche Wahrnehmung und Selbstkonzepte	779
III.9.2 Jenseits heroischer Führung	788
III.9.3 Shared Leadership in selbstlernenden Organisationen.....	796
III.10 Teamentwicklung in der Praxis.....	800
III.10.1 Rolle und Funktion des Teams	800
III.10.2 Zusammenarbeit.....	802
III.10.3 Teamführung.....	807
III.11 Systemische Dysfunktionen in der Praxis.....	810
III.11.1 Das Trauma der Organisation.....	811
III.11.2 Mit dem Anliegen arbeiten.....	813
II.11.2.1 Die Arbeit mit dem Anliegen	814
II.11.2.2 Arbeit mit den Worten des Anliegens.....	815
III.11.3 Das starke Organisations-Selbst	816
III.12 Literaturverzeichnis Buchteil III	819
IV. ANHANG.....	821
IV.1 Der wissenschaftliche Charakter von Aufstellungsarbeit	821
IV.2 Epilog	826
IV.3 Danke	830
IV.4 Über Stephanie Hartung	832