

Claude Rosselet /
Georg Senoner

MANAGEMENT MACHT SINN

Organisationsaufstellungen
in Managementkontexten

Mit einem Geleitwort von Gunthard Weber

2010

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold
Prof. Dr. Dirk Baecker
Prof. Dr. Bernhard Blanke
Prof. Dr. Ulrich Clement
Prof. Dr. Jörg Fengler
Dr. Barbara Heitger
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand
Prof. Dr. Karl L. Holtz
Prof. Dr. Heiko Kleve
Dr. Roswita Königwieser
Prof. Dr. Jürgen Kriz
Prof. Dr. Friedebert Kröger
Tom Levold
Dr. Kurt Ludewig
Dr. Burkhard Peter
Prof. Dr. Bernhard Pörksen
Prof. Dr. Kersten Reich

Prof. Dr. Wolf Ritscher
Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Arist von Schlippe
Dr. Gunther Schmidt
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Fritz B. Simon
Dr. Therese Steiner
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin
Karsten Trebesch
Bernhard Trenkle
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Rudolf Wimmer
Prof. Dr. Michael Wirsching

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2010

ISBN 978-3-89670-752-9

© 2010 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Häusserstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Geleitwort	8
Danksagung	10
Einleitung	11
Teil I Organisationsaufstellungen – Wissen in Szene setzen	15
1. Systemaufstellung und Komplexität	19
1.1 Der Sache auf den Grund gehen	19
1.2 Was passiert in Systemaufstellungen?	20
1.2.1 Der Repräsentant als Resonanzkörper impliziten Wissens	20
1.2.2 Der Prozess der Systemaufstellung	21
1.3 Beispiel einer Aufstellung	23
Zusammenfassung	34
1.4 »Szenisches Protokoll« zur Nutzung kollektiver Intelligenz	35
1.5 Systemaufstellung und lernende Organisation	36
1.6 Systemaufstellung – ein ganz normales Management-Tool?	38
1.6.1 Aufstellungsarbeit – ein modernes Orakel?	38
1.6.2 Der Wahrheitsgehalt der Bilder einer Aufstellung	39
1.6.3 Systemaufstellung und Managementsysteme	40
2. Das Murmeln des impliziten Wissens	42
2.1 Implizites und explizites Wissen	42
2.2 Abkehr von der Magie des Wissensschatzes	44
2.3 Von den Daten zum Wissen – und wieder zurück	45
2.4 Wissen als komplexe Prüfoperation – die Ordnungsmomente von Organisationen	47
2.4.1 Exkurs: Was eine Organisation zusammenhält	48
2.5 Regeln und Routinen	52
2.6 Regeln in sozialen Systemen	53
2.6.1 Grammatische Regeln	54
2.6.2 Informelle Regeln	55

2.6.3	Technische Regeln	55
2.7	Systemaufstellung als Rezeptor für implizites soziales Wissen	56

**Teil II Leitfaden für die Aufstellungsarbeit
in Managementkontexten** 61

3.	Momente des Gelingens	62
3.1	Beachtung der Zugehörigkeitsbedingungen	62
3.2	Würdigung der Reihenfolge	63
3.3	Anerkennung der höheren Verantwortung und des höheren Einsatzes	64
3.4	Förderung individueller Leistungen und Fähigkeiten	65

4.	Settings der Aufstellungsarbeit	67
4.1	Team-Setting – Management Constellations	68
4.1.1	Aufstellungsarbeit in Managementkontexten	69
4.2	»Offene« Seminare	76
4.3	Einzel-Setting	78
4.3.1	Aufstellungsarbeit am Tisch	78
4.3.2	Aufstellungsarbeit im Raum	79

5.	Ablauf der Aufstellung	81
5.1	Zur Rolle des Facilitators	81
5.2	Formulierung der Frage	81
5.3	Bestimmung der aufzustellenden Elemente	82
5.4	Auswahl und Aufstellen der Repräsentanten	84
5.5	Interpretation eines Aufstellungsbildes	85
5.6	Interventionen	88
5.7	Abschluss	89

6.	Ausgewählte Schemata und entsprechende Aufstellungsformate	91
6.1	Management und Leadership	92
6.1.1	St. Galler Management-Modell	93
6.1.2	Epidaurus-Modell	97
6.1.3	Werte- und Ressourcendreieck	101
6.1.4	TZI-Modell	104

6.2	Strategie und Innovation	107
6.2.1	Strategy Maps	107
6.2.2	Schmetterlingsmodell	109
6.2.3	Wertequadrat	112
6.2.4	Potenzialentwicklung	114
6.3	Problemlösung und Entscheidungsfindung	115
6.3.1	Tetralemma	116
6.3.2	Problemstruktur	118
6.3.3	Konfliktlösungsansatz	122
7.	Ergänzende Methoden und Techniken	126
7.1	Dialog	126
7.2	World Café	127
7.3	Open Space	129
7.4	Dialogisches Interview	130
7.5	Fish Bowl	131
7.6	Wiederkehrende Frage	131
7.7	Vier Räume des Wandels	131
	Ausblick: Aufstellungsarbeit als Sinnstiftung	136
	Weicks Organisationsbegriff	140
	Aufstellungsarbeit als Prozess kollektiver Sinnstiftung	141
	Literatur	145
	Über die Autoren	149