

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

Geleitwort

Als ich das Manuskript zu diesem Buch las, kamen mir unvermittelt zwei Zeilen eines Gedichtes von Börries von Münchhausen in den Sinn:

»Doch als der Tag schlich durch die Gärten her,
da war der weiße Flieder aufgebrochen ...«

Diesem Einfall gebe ich Raum, weil ich davon ausgehe, dass das Buch sich vorerst (leider) nur relativ selten zu Managern »verirren« wird, die ein solcher Einfall an dieser Stelle eventuell irritieren könnte. Ich sehe es eher und vor allem in den Händen von Organisations- und Unternehmensberatern und Supervisoren. Dass es den »weißen Flieder« der Organisationsaufstellungen gibt, ist in Managementkreisen bisher eher noch ein Geheimtipp. Er beginnt erst zu erblühen, aber dieses Buch weist darauf hin, wie sich dieser außergewöhnliche Beratungsansatz schon durch die Gärten herschleicht und wie es aussehen könnte, wenn er in vielen weiteren Unternehmen seine Leuchtkraft, Wirksamkeit und Schönheit entfaltet. Wie ich 1975 von mehreren Kollegen gefragt wurde: »Warst du schon einmal bei Bert Hellinger?« – ihn kannten damals nur ganz wenige –, so kann es heute passieren, dass man angesichts in Organisationen oder Unternehmen auftretender Schwierigkeiten gefragt wird: »Hast du schon einmal eine Organisationsaufstellung versucht?«

Erstaunlich viel gefällt mir an diesem Buch:

Es ist im Umfang umschrieben und kompakt und so selbst für Vielbeschäftigte gut lesbar. Die Autoren vermitteln die Inhalte gut geordnet, gleichzeitig differenziert und mit anschaulichen Beispielen. Die Beschreibungen über verwandte Ideen von C. O. Scharmer oder K. E. Weick sind anregend, und die Vergleiche mit den Prozessen in Management Constellations zeigen, wie sich an anderen Stellen ähnliche Ideen und Beratungsrichtungen entwickelt haben, nur dass in den Systemaufstellungen die Sprache der Verkörperung und des Raumes sowie andere Wahrnehmungsmodalitäten hervorgehoben werden.

Das Buch kommt eher bescheiden daher. Es will seine Leser schon von den einzigartigen Möglichkeiten dieses noch jungen Ansatzes überzeugen, aber ohne missionarischen Eifer, und es weist auch hinreichend und detailliert auf die Herausforderungen sowohl für diejenigen hin, die ihn als Berater anwenden, wie für die Manage-

mentteams, die ihn in Anspruch nehmen werden. So wird deutlich, dass es sich um eine anspruchsvolle Methode handelt, die bei den Organisations- und Unternehmensberatern, die sie anwenden, viel Grundlagenwissen und Erfahrung voraussetzt, und zwar mehr, als es auf den ersten Blick aussieht.

Gut herausgearbeitet sind auch die simultanen Möglichkeiten der Informationsgewinnung und -erzeugung durch Management Constellations sowie die sich gegenseitig befruchtenden Transformationen von Sprache zur Abbildung – und zurück – sowohl für eine sich verdichtende Hypothesenbildung als auch für die Umsetzung in konkrete Handlungsstrategien.

Theorie und Praxis gehen eine gute Verbindung ein. Im Vordergrund bleibt jedoch die Anwendung. Es wird erfreulich wenig spekuliert und die Praxis sehr lebendig und umfassend beschrieben. Die Leser bekommen jede Menge Denk- und Handlungsanregungen, und sicherlich wird auch dieses wie das erste Buch der Autoren (Rosset, Senoner u. Lingg 2007) wieder Ausgangspunkt zu intensiven Diskursen und weiteren kreativen Entwicklungen sein. Richtungweisend und innovativ ist das Buch für Aufsteller auch dadurch, dass es zeigt, wie man sich mit dieser für die Managementwelt erst einmal gewöhnungsbedürftigen und anfangs oft befremdlichen Methode an deren Sprache und Erwartungen ankoppeln kann und wie sie gewinnbringend mit anderen Managementberatungs- und Großgruppenmethoden kombiniert und so noch wirkungsvoller und nachhaltiger werden kann.

Der Ansatz der Organisations- und Managementaufstellungen ist trotz bereits jahrelanger, oft erfolgreicher Praxis immer noch im Stadium des Sichentwickelns und meines Erachtens, was die mögliche Anwendungsbreite betrifft, in seiner Potenzialität bisher nur andeutungsweise erkannt und erprobt. Wie der Ansatz den Möglichkeitssinn in Organisationen und Unternehmen für erfolgreiche Managementprozesse zu entzünden in der Lage ist, so wünsche ich auch ihm selbst, dass sich seine Möglichkeiten immer mehr entfalten können. Dieses Buch könnte dazu beitragen, denn es ist für mich die zur Zeit beste Einführung nicht nur in die Arbeit mit Management Constellations, sondern auch mit Organisationsaufstellungen insgesamt. Deshalb verdient es eine breite Beachtung, und die wünsche ich ihm sehr.

In vielen Gärten der Welt blüht dieser Flieder schon.

*Gunthard Weber
Wiesloch, im Juli 2010*

Danksagung

Zunächst gilt unser Dank Gunthard Weber als einem der großen Förderer der Organisationsaufstellung. Er ist unser lieber Freund und Mentor und hat unsere Arbeit in vielem unterstützt. Auch unseren Kunden gilt unser herzlicher Dank. Sie haben sich auf ein ungewohntes Experiment eingelassen, aus dem wir viel lernen durften. In Gesprächen und Workshops mit Henriette K. Lingg haben wir die Management Constellations entwickelt und in der Praxis erprobt. Unsere Erkenntnisse stützen sich auch auf das Wissen vieler Lehrer und Kollegen. Dazu gehören Guni Leila Baxa, Michael Blumenstein, Christine Essen, Siegfried Essen, Stefan Hausner, Albrecht Mahr, Peter Müller Egloff, Bernd Schmid, Gunther Schmidt, Sneh Viktoria Schnabel, Jakob und Sieglinde Schneider, Fritz B. Simon, Kuno Sohm, Gerhard Stey, Jan Jakob und Bibi Stam, Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd. Die beiden letzteren haben im Verlauf der 1990er Jahre eine Grammatik entwickelt, die für die Theoriebildung und die Lehre von großem Nutzen ist. Von ihnen ist einiges – bewusst und unbewusst – in unsere Praxis und in unser Buch eingeflossen. Einen speziellen Dank möchten wir an dieser Stelle auch Regula Heller Rosselet und Markus Pohlmann für die kritische Durchsicht des Manuskripts und die daraus entspringenden Ideen zu Verbesserungen in inhaltlicher und stilistischer Hinsicht aussprechen.

*Claude Rosselet & Georg Senoner
Männedorf und Bozen, im Januar 2010*

Einleitung

Das 1993 erschienene Buch *Zweierlei Glück* von Gunthard Weber und die darauf folgenden Arbeitstagungen verliehen dem von Bert Hellinger entwickelten Verfahren des Familien-Stellens kräftigen Schwung: Die systemische Aufstellungsarbeit verbreitete sich rasch im gesamten deutschen Sprachraum und darüber hinaus vor allem in Lateinamerika, Osteuropa, Russland und Asien.

Im Jahr 1994 luden die Unternehmensberater Thomas Siefer und Michael Wingenfeld Bert Hellinger zu einem Seminar ein, in dem es darum ging, die Aufstellungsarbeit im Kontext von Organisationen anzuwenden. Das war der Anfang der »Organisationsaufstellung«. Bis heute blieb diesem Zweig der Aufstellungsarbeit allerdings der große Durchbruch vorenthalten. Und dies trotz intensiver Bemühungen der Vorreiter dieser Methode, insbesondere von Gunthard Weber, das Verfahren weltweit bekannt zu machen.

Es gibt jedoch Nischen, wo sich Manager für das Verfahren begeistern lassen und es in ihr Repertoire von Management-Tools integrieren. Voraussetzung ist ein stabiles Vertrauensverhältnis zu einem Berater, der die Aufstellungsarbeit nur einsetzt, wenn es zweckmäßig ist. Meistens wird dann die Methode mit anderen Interventionspraktiken verknüpft.

In der Betrachtung der Systemaufstellung in Managementkontexten bzw. der Organisationsaufstellung richtet sich dieses Buch denn auch an Manager und Berater, die beim »Hervorbringen von Zukunft« (Mandl 2006, S. 267 ff.) bewusst neue Wege beschreiten wollen, sei es, weil sie das Potenzial »ihrer« Organisation auf innovativere Weise erschließen wollen oder weil sie eingesehen haben, dass den rein vernunftgeleiteten Vorgehensweisen oft die mobilisierende Kraft fehlt.

Manager und Berater müssen immer wieder zur Kenntnis nehmen, dass vieles, was in Plänen steht, nicht umgesetzt wird – und dass sich dagegen anderes erfolgreich durchsetzt, was nie in Plänen festgeschrieben stand. Offenbar entzieht sich die Schnittstelle zwischen Planung und Umsetzung einer rein vernünftigen Handhabung. Besonders schmerzhaft wird dies spürbar, wenn es um radikale Veränderungen geht. Grundlegende Innovationen werden in den seltensten Fällen durch einen Businessplan angeregt. Die Triebkräfte

für Innovation liegen zum größten Teil im stillschweigenden Wissen der Organisationen verborgen.

Rationalistischen Ansätzen der Entscheidungsfindung ist eines gemeinsam: Sie neigen zu Trivialisierung und verkürzter Sicht der Verhältnisse. Dabei werden folgende »Erfolgsfaktoren« unterbewertet oder systematisch ausgeblendet: Wünsche und Sehnsüchte, Intuition sowie die in der Praxis gehärtete Erfahrung. Gerade auf diesen Elementen aber baut Exzellenz auf. Allerdings wird Exzellenz auch immer wieder übersehen, weil sie nicht lärmend und angeberisch daherkommt, sondern sich in Disziplin übt. Sie führt im doppelten Wortsinn ein *stilles Dasein*.

Notwendige Voraussetzung für jede Erneuerung ist der unverstellte und anerkennende Blick, auf das *was ist*. So kommt eine vorschnelle Bewertung gar nicht erst auf. Erfolgt diese Sichtung dann noch mit der nötigen Genauigkeit und Sorgfalt, so zeigen sich jene Triebkräfte, die etwas zu dem gemacht haben, was es ist. Dadurch gewinnen die Dinge eine Plastizität, die es ermöglicht, nächste konsistente Schritte in eine Zukunft anzuschließen. Eben dies scheint uns das Geheimnis von Emergenz zu sein: eine Zukunft im Einklang mit der Herkunft.

Planung wird damit keineswegs unnütz. Alle Vorhaben mit Ressourcen auszustatten, die nicht in beliebigem Umfang bereit stehen, gehört zu den zentralen Aufgaben des Managements. Hier nun ist Rationalität sehr wohl gefragt. Sinnvoll wird Planung aber erst, wenn ein vitales Zukunftsbild geschaffen ist, das die Bedingungen der Möglichkeit integriert. Sonst wird nur platt die Vergangenheit in die Zukunft fortgeschrieben.

Nun findet aber die Aufstellungsarbeit – wie einleitend bereits erwähnt – nicht ohne Weiteres Zugang zu den Führungsetagen der Unternehmen. Vermutlich gibt es da einige Hindernisse, die nicht so leicht aus dem Weg zu räumen sind. Wenn wir diese hier anführen, heißt das nicht, dass wir unsere Leser gleich zu Beginn entmutigen wollen. Ganz im Gegenteil: Gerade in Kenntnis der Hindernisse können Berater und Manager, die von der Aufstellungsarbeit angetan sind, ihre Strategien zur Implementierung der Methoden effektiver einsetzen. Was also gilt es zu beachten?

- Dass sich mit Hilfe der Systemaufstellung die Verhältnisse in Organisationen durchleuchten lassen, erscheint einigen Managern eher bedrohlich. Mit der Ambiguität lässt sich gelegentlich doch besser leben als mit der Klarheit.

- Die Fokussierung auf die Körperwahrnehmung und das Gefühl bricht mit gewohntem Kommunikationsverhalten und löst Verunsicherung aus.
- Wenn es um Entscheidungen unter hohem Risiko geht, wünscht man sich wenigstens sichere »Tools«, die durch (den Mythos der) Wissenschaftlichkeit abgesichert sind.
- Das Verfahren ist vielen Managern zu aufwendig. Denn es bedarf eines speziellen Settings und eines Facilitators, der die Methode kompetent einführt und anwendet. Aufstellungsarbeit lässt sich nicht so einfach applizieren wie beispielsweise ein klassisches Brainstorming.
- Das größte Hindernis scheint uns jedoch darin zu liegen, dass zahlreiche Manager – aber auch Berater, die ausschließlich auf rationale Methoden setzen – der Aufstellungsarbeit nicht recht trauen. Folglich wird sie – selbstverständlich hinter vorgehaltener Hand – abgewertet: als Psychospiel, esoterisches Zeugs, Theater etc.

Der gelassene Umgang mit den Einwänden ist ein erfolgversprechender Weg: Statt eifrig für eine »wunderbare Methode« zu missionieren, bricht in der Regel die im richtigen Moment eingebrachte Einladung das Eis: »Versuchen wir es doch einmal mit einem Experiment!«

In *Teil I* des Buches erläutern wir, wie man mit Hilfe der Systemaufstellung Komplexität visualisieren kann, und wir veranschaulichen dies anhand eines detaillierten Beispiels. Außerdem ordnen wir das Verfahren methodisch ein. Wie wir darlegen, kann man die Systemaufstellung sehr gut mit den neueren Konzepten der »lernenden Organisation« verbinden. Dann erörtern wir Begriffe wie »implizites Wissen« und »soziale Intelligenz«. Im Weiteren zeigen wir detailliert den Zusammenhang zwischen der Praxis sozialer Systeme und den ihr zu Grunde liegenden Spielregeln auf. Da die Systemaufstellung Licht in die impliziten Ordnungen von Organisationen zu bringen vermag, wird sie gerade für ein »Management des Regelwerks«, dem Dreh- und Angelpunkt im Rahmen eines Veränderungsmanagements (Change Managements), interessant. Sie eröffnet Führungskräften und Beratern neue Möglichkeiten der Intervention in sozialen Systemen.

In *Teil II* wenden wir uns ganz der Methode der Systemaufstellung und ihrer Anwendung in Managementkontexten zu. Dieser Teil macht

das vorliegende Buch zu einem »Field Book« für Beraterinnen und Berater, die sich entschieden haben, die Aufstellungsarbeit in ihre Arbeit mit Managern zu integrieren:

- Wir zeigen auf, welcher Voraussetzungen es bedarf, um Systemaufstellungen im Organisationskontext anzuwenden.
- Wir weisen auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Settings der Aufstellungsarbeit hin: in Teams, offenen Gruppen und im Coaching einzelner Führungskräfte.
- Wir stellen einen Standardablauf vor und unterbreiten Vorschläge, wie sich die Systemaufstellung mit anderen Methoden des Konzepts der »lernenden Organisation« verbinden lässt.

Im Unterschied zu Teil I, der wesentliche Gedanken aus unserem Buch »Management Constellations« (Rosselet, Senoner u. Lingg 2007) übernimmt und, wo nötig, aktualisiert, ist Teil II völlig neu erarbeitet.

Der abschließende Ausblick rückt die Systemaufstellung in einen größeren Zusammenhang und stellt eine Verbindung zur Organisationstheorie von Karl E. Weick her: Wie wir ausführen werden, geht es bei der Systemaufstellung darum, Energie für einen ersten anschlussfähigen und plausiblen Schritt in Richtung offene Zukunft freizusetzen.