

## **Teaminterne Aufstellungsarbeit zu Fragen des Managements – Management Constellation**

von Claude Rosselet

Auszug aus dem Buch: Gunthard Weber, Claude Rosselet (Hrsg.),  
Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder  
Heidelberg (Carl Auer), 2016

Die teaminterne Aufstellungsarbeit – so wie ich sie in den Jahren 2002/3 in Zusammenarbeit mit dem Managementteam von Dr. Luigi Pedrocchi entwickelt und später mit Georg Senoner, Henriette Lingg unter dem Titel „Management Constellations“ beschrieben habe (Rosselet et al., 2007) – bringt bei der Zukunftsgestaltung das schöpferische Moment eines gemeinsamen Bewusstseins – die kollektive Intelligenz – ins Spiel.

Dabei wird ausschließlich auf Themen des Managements fokussiert: Das Augenmerk richtet sich auf Fragen im Zusammenhang mit der Lenkung, Gestaltung und Entwicklung von Organisationen als komplexe soziale Systeme. Dementsprechend haben Management Constellations gegenseitige Abhängigkeiten im Blick wie

- das Zusammenspiel zwischen einem Vertriebskanal, der Marketingstrategie, dem übergreifenden Qualitätsmanagement, einem Innovationsprojekt und den Umsatzvorgaben eines Geschäftsbereichs oder
- die Wechselwirkung zwischen den Routinen in einem Spital, dem beruflichen Ethos der Ärzte, einem Kostenstabilisierungsprogramm, dem Druck der Aufsichtsbehörde und der Gesundheitspolitik oder
- das Verhältnis zwischen der Lehrerschaft, der Schulleitung, einer Bildungsreform, den bestehenden Bildungspraktiken und den Schülern einer Schule.

Edgar Schein hat in einem anderen Zusammenhang (und in einem grundsätzlich sehr lesenswerten Artikel) es so formuliert: „Systemic perspectives are needed to define what ‚health‘ or effective performance means at a systemic level and how culture forms and evolves“ / „Bei der Entwicklung von Effektivität und Kultur einer Organisation ist die Interdependenz der zentralen Sub-Systeme in Betracht zu ziehen“ (Schein 2005, S. 1).

Diese Fokussierung auf Organisationsdynamiken bringt allein schon eine entscheidende Wende bei der Arbeit im teaminternen Workshop-Setting. Die Frage lautet nicht wie bei der

Arbeit im Setting der „Stranger Group“ bzw. der offenen Seminargruppe (s. Beitrag von Gunthard Weber in diesem Band) „Wie komme ich bei der Arbeit in meine Kraft?“, sondern „Was müssen wir als Team tun, damit ein größeres Ganzes sich gesund und erfolgreich entwickelt?“ Es geht um Sinn- bzw. Orientierungstiftung unter Einbezug des impliziten Wissens und emotionaler Aspekte in Anbetracht einer Situation mit prekärer Informationslage.

Die Absicht der Intervention liegt im Entstehen-Lassen von Commitment hinsichtlich eines Vollzugs erster gemeinsamer Schritte in eine immer offene Zukunft. Deshalb schließt an die szenische Arbeit jeweils ein dialogisches Gespräch mit den Teammitgliedern an. In dessen Verlauf werden die Dreh- und Angelpunkte der szenischen Arbeit nochmals in Betracht gezogen und daraus Schlüsse abgeleitet. Danach werden konkrete Maßnahmen zur Implementierung der Lösung getroffen.

All dies begründet eine Interventionspraxis, in der die Akzente deutlich anders gesetzt sind als im Standard-Setting der offenen Seminargruppe.

Im Folgenden lege ich dar, welches die Spezifika dieser Praxis sind. Danach erläutere ich im Detail den Ablauf einer Management Constellation und illustriere die Arbeit anhand eines Beispiels mit einem Leitungsteam. Zum Abschluss weise ich auf Voraussetzungen und Grenzen der teaminternen Aufstellungsarbeit hin.

Zuvor jedoch will ich noch kurz auf die folgende Frage eintreten: Welchen Nutzen kann denn das Management überhaupt aus der Aufstellungsarbeit ziehen?

## 1 Emergierende Zukunft in Erfahrung bringen

Immer wenn einer oder mehrere der unten aufgeführten Umstände eintreffen, dann lohnt sich die Herleitung eines eindeutigen und Sinn stiftenden Gesamtzusammenhangs mit Hilfe einer Organisationsaufstellung:

- Große Mengen an Information: Problembeschreibungen konkurrieren untereinander. Verschiedenste Lösungsansätze stehen zur Diskussion, um eine konkrete Fragestellung zu bearbeiten. Teile dieser Ansätze überlappen sich oder stehen zueinander in Widerspruch.

- Hohe Komplexität: Es gibt eine Vielzahl von Elementen, die zueinander immer wieder in eine neue, nicht vorhersagbare Beziehung treten.
- Turbulenz: Die Instabilität der Verhältnisse und die Zufälligkeit, mit der gewisse Ereignisse eintreten, lösen Unsicherheit aus (Weick, S. 93).

Unter diesen Bedingungen gerät rein rationale Entscheidungsfindung ins Stocken. Die klassischen betriebswirtschaftlichen (Problemlösungs-)Methoden greifen ins Leere, weil keine in sich konsistente und eindeutige Informationsbasis vorliegt. Statt in Aktion zu kommen kreist man in der Analyse oder hebt ab in die Spekulation.

Dagegen emergiert in der Organisationsaufstellung in relativ kurzer Zeit ein substanzielles, Handlungsimpulse setzendes Zukunftsbild. Dies geschieht durch den Einbezug des impliziten kollektiven Wissens einerseits und durch eine Lösungsfokussierung andererseits.

## 2 Die Merkmale der Management Constellations

Was macht – im Unterschied zur Aufstellungsarbeit im Standard-Setting der Seminargruppe – die teaminterne Arbeit im Management aus? Es sind dies die folgenden fünf Merkmale (Rosselet, Pedrocchi, 2006):

- der besondere Gegenstand: Dynamiken auf der organisationalen Ebene
- die besondere Perspektive: Die Fragen eines Managementteams und damit verbunden
- das besondere Setting: Integration der Aufstellungsarbeit in die Methoden des Konzeptes der *Lernenden Organisation*
- die besondere Art der Einbezugs: Die mit einer bestimmten Frage konfrontierten Manager werden auch als Stellvertreter für die einzelnen Aspekte aufgestellt
- der besondere Kontext: Integration in eine Interventionsarchitektur

## 2.1 Der besondere Gegenstand: Dynamiken auf der organisationalen Ebene

Der Facilitator einer Management Constellation sieht sich von Anfang an einer hohen Komplexität gegenüber gestellt, allein schon durch die Vielschichtigkeit des Gegenstandes. Dazu kommt, dass die unterschiedlichen Elemente dieser Schichten oder Dimensionen mit großer Wahrscheinlichkeit in einem latent konfliktären Verhältnis zueinander stehen. Deshalb sollte er diese Komplexität zunächst einmal auf ein überschaubares Maß reduzieren, bevor er mit der szenischen Arbeit beginnt. Das Thema mit allen seinen Facetten ist für eine bevorstehende Organisationsaufstellung sozusagen zu präparieren.

Für diese erste Phase ist es hilfreich, ein geeignetes heuristisches Raster bzw. ein Schema zur Hand zu haben: ein Management-Modell. Es unterstützt die Beteiligten dabei, eine Perspektive und eine leitende Fragestellung herauszuarbeiten sowie die relevante Systemebene zu bestimmen. Wenn in diesem Punkt einmal Klarheit geschaffen ist, erleichtert das Modell auch das Auffinden der dazu gehörenden Elemente für ein Anfangsbild.

Zusätzlich dient ein Management-Modell während des szenischen Arbeitens als Navigator. Es erleichtert das Fokussieren auf den einmal gewählten und den gezielten Wechsel der Perspektive auf einen neuen – ebenfalls wiederum in sich kohärenten – Systemausschnitt. Darüber hinaus bietet ein Management-Modell im Anschluss an eine Aufstellung Orientierung bei der Evaluierung von Maßnahmen.

Wenn man ein Management-Modell heranzieht, wird man auch daran erinnert, dass eine Organisationsaufstellung immer nur einen sehr spezifischen Schnitt durch eine Organisation vornimmt; diesbezüglich ergeben sich dann Aufschlüsse. Aufstellungsarbeit widerspiegelt nie die Organisation in ihrer Gesamtheit.

So liefert beispielsweise das St. Galler Management-Modell (Rüegg-Stürm, 2002) eine differenzierte und schlüssige Beschreibung des Wechselspiels zwischen den Ordnungsmomenten Strategie, Struktur und Kultur einer Organisation. Außerdem führt es die Interdependenz zwischen diesen Ordnungsmomenten und den Routinen in den einzelnen Prozessen vor Augen.

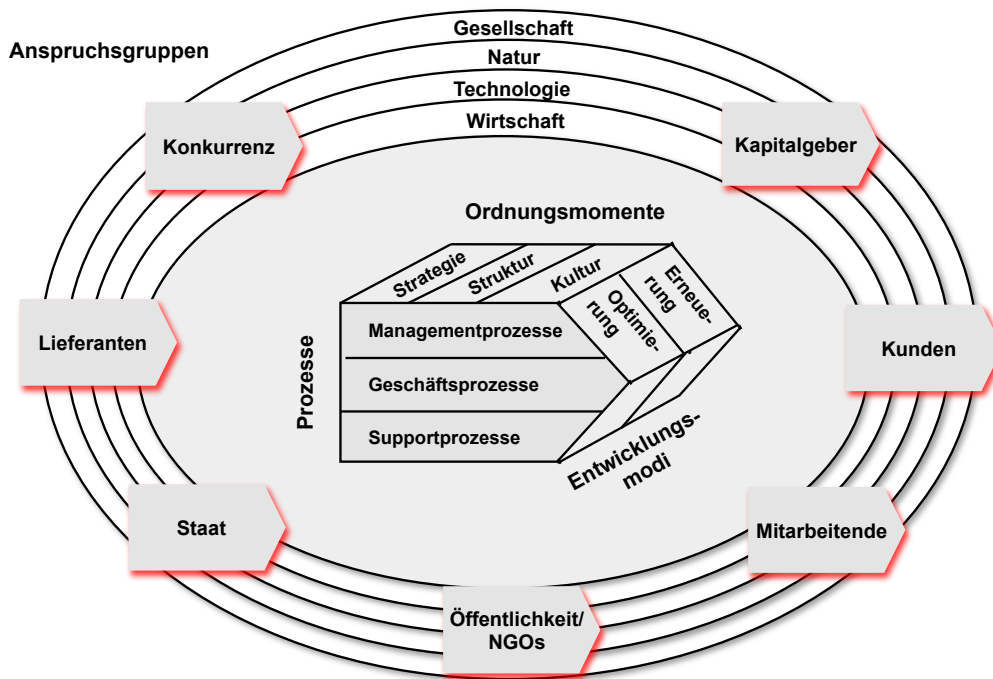


Abb.1: St. Galler Management-Modell

Das Modell differenziert drei Prozessarten aus: Management-, Geschäfts- und Supportprozesse. Damit kann man für die Aufstellungsarbeit den Aufgabenbezug konkreter herausarbeiten und präzise Rückschlüsse auf die involvierten Personen und Personengruppen ziehen. Wird eine Aufgabe konkretisiert als "Strategie-Entwicklung" oder "Auftragsabwicklung" – und bleibt nicht unter dem Titel "Aufgabe" unbestimmt – sind die Akteure leichter auszumachen und gegebenenfalls auch in der Aufstellung zu repräsentieren.

Das Modell benennt zudem die relevanten Stakeholder eines Unternehmens: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geldgeber u.a.m. Mit ihren unterschiedlichen Ansprüchen generieren die Stakeholder Spannungsfelder, die maßgeblich zur Dynamik in Organisationen beitragen. Je nach Thema können innerhalb dieser Gruppen noch weitere Differenzierungen vorgenommen werden, etwa bei den Mitarbeitern zwischen Führungskräften und Sachbearbeitern, oder zwischen Mitarbeitern im Vertrieb und solchen in der Produktion, oder zwischen Mitarbeitern in Projekten und jenen in Linienfunktionen usw.

Außerdem unterscheidet das St. Galler Modell zwischen Optimierung und Erneuerung, Dies ist ein wichtiger Aspekt, wenn Fragen zu (Innovations-)Projekten geklärt werden sollen. Man

tut gut daran, den Bezug zu den systemerhaltenden Kräften herzustellen und diese dann auch durch Stellvertreter verkörpern zu lassen.

Die Antworten, wie sie in Aufstellungen gewonnen werden, kann man mit Hilfe dieses Modells auf einer normativen, strategischen oder operativen Ebene einordnen und dadurch zusätzlich Rückschlüsse auf die Trag- bzw. Reichweite eines bestimmten Impulses ziehen. So wird es möglich, Maßnahmen auf der richtigen Ebene und mit der entsprechenden Bearbeitungstiefe einzuleiten. Eine strategische Neuausrichtung bedarf in der Regel eines aufeinander abgestimmten Projekt- und Changemanagements mit den entsprechenden Architekturen. Umsteuerungen auf operativer Ebene lassen sich einfacher vornehmen; und oft genügt ein Impuls, der durch die Aufstellung zustande kommt.

In Aufstellungen zeigt es sich immer wieder schnell, wenn Probleme auf einer bestimmten Ebene ihre Wurzeln in ungelösten Fragen der übergeordneten Ebene haben. So beruhten im konkreten Fall eines international operierenden Unternehmens Schwierigkeiten bei der Strategiefindung auf Diskrepanzen auf der normativen Ebene: Differenzen hinsichtlich der „Corporate Governance“ behinderten offensichtlich die strategische Positionierung.

Selbstverständlich eignen sich auch andere Modelle wie beispielsweise die Strategy Map von Kaplan und Norton (2004) oder das EFQM-Modell als Schema. Oftmals wird auch das Organigramm einer Organisation verwendet. Letzteres eignet sich insbesondere dann, wenn das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Abteilungen geklärt werden soll.

## 2.2 Die besondere Perspektive: Die Fragen eines Managementteams

Ein weiterer spezifischer Aspekt der Management Constellations ist die Konstituierung der Perspektive oder in der technischen Begrifflichkeit der Aufstellungsarbeit ausgedrückt, des Fokus (Varga von Kibed/Sparrer, 2000). In der klassischen Aufstellung steht der Fokus immer für die konkrete Perspektive einer einzelnen Person oder genauer noch: jenes Teilaspektes einer Person, der in Bezug auf eine bestimmte Thematik gerade angesprochen ist. In den Management Constellations repräsentiert der Fokus aber die Sichtweise eines Teams oder eines Teils von einem Team.

Bei einer Management Constellation bringt denn auch ein ganzes Team ein Anliegen vor. Der Fokus repräsentiert dann nicht eine individuelle, sondern eine kollektive Sichtweise. Schon aus diesem Grund sollte man die Aufstellungsarbeit in einen diskursiven Rahmen

einbetten. Die Teilnehmer müssen sich sowohl über die Fragestellung als auch über das szenische Erleben verständigen können.

### 2.3 Das besondere Setting: Integration der Aufstellungsarbeit in die Methoden des Konzeptes der *Lernenden Organisation*

Im Vorfeld der szenischen Arbeit ist es unabdingbar, in einem dialogischen Interview (Scharmer, 2008) abzuklären, wie das gemeinsame Anliegen des Managementteams lautet. Diese Phase ist entscheidend. Mit Hilfe von z. B. systemischen Fragen ist das Anliegen herauszuarbeiten; gemeinsam mit dem Managementteam definiert man auch die Grenzen und die Elemente des abzubildenden Systems.

Durch das Eintauchen der Aufstellungsarbeit in den Arbeitskontext waren Ergänzungen bei der Rahmenarbeit auch nach der eigentlichen Aufstellung nötig geworden. In einem therapeutischen Setting gilt es als wenig zweckmäßig, nach einer Aufstellung über diese zu sprechen. Man befürchtet, durch viele Worte könnte die Wirkung der Aufstellung für den Klienten geschmälert, „zerredet“ werden.

Dagegen ist im Management-Kontext das gemeinsame Gespräch im Anschluss an eine Systemaufstellung außerordentlich hilfreich. Es verschafft den beteiligten Personen Gelegenheit, sich über ihre Wahrnehmungen als Stellvertreter oder über ihre Beobachtungen als Außenstehende auszutauschen.

Für diesen Prozess des „Sensemaking“ (Weick, 1995) – in dessen Rahmen „gefühlter Sinn“ (Gendlin, 1998) in Worte gefasst wird – ist nun die Form des Dialogs nach David Bohm (1996) besonders gut geeignet. Der Dialog verhilft zu einer sprachlichen Verdichtung der während der Aufstellung entstandenen Wahrnehmungen. Häufig treten auf Grund der spezifischen Art des Austausches zwischen den Teilnehmern – die eigene Meinung zurückstellen, die Gedanken zu einem größeren Ganzen zusammenfügen, auf Zwischentöne achten und das dadurch Wahrgenommene auch kundtun – weitere neue Einsichten zutage.

Dabei ist es interessant zu beobachten, dass das Gespräch nach einer Aufstellung ganz anders verläuft als in den zuvor zum selben Thema geführten Diskussionen. Offensichtlich erinnert die Aufstellungsarbeit die Mitglieder eines Teams daran, dass man auch unterschiedliche Perspektiven einnehmen kann und dass die eigene Position nicht als die einzig richtige durchgesetzt werden muss.

2.4 Die besondere Art des Einbezugs: Die mit einer bestimmten Frage konfrontierten Manager werden auch als Stellvertreter für die einzelnen Aspekte aufgestellt

„Was soll ich drei Tage für ein Seminar aufwenden, wenn ich die Antwort auf meine Frage in zwei Stunden erhalten kann?“ Diese Bemerkung eines Managers war fürs erste entmutigend. Aber sie war ehrlich, und sie enthielt in sich den Keim einer Lösung.

Wenn die viel beschäftigten Manager nicht zur Aufstellungsarbeit kommen, dann muss die Aufstellungsarbeit also wohl zu den Managern gehen. Die Aufstellung *zu* Arbeitskontexten muss sich – unter Einbezug der Betroffenen – zur Aufstellung *in* Arbeitskontexten wandeln. Dem stand vorerst das durchaus ernst zu nehmende Hindernis in Form eines starken Bedenkens im Wege: Es gab unter den (Familien-)Aufstellerinnen und Aufstellern maßgebliche Stimmen, die es als unzulässig bezeichneten, die Mitglieder eines sozialen Systems selbst als Stellvertreter aufstellen zu lassen: Betroffene Menschen sprächen sich nicht offen über ihre Wahrnehmungen als Stellvertreter aus – ja, es komme sogar zur absichtlich verzerrten Mitteilung von Körperresonanz.

Nur sehr zögernd unternahmen in der Aufstellungsarbeit geschulte Organisationsberaterinnen und -berater den Versuch, in Organisationen Aufstellungen mit Betroffenen durchzuführen, dies allerdings mit Erfolg – aber unter der einen Voraussetzung, dass organisationale Themen und nicht die Beziehungsdynamik zwischen den einzelnen Teammitgliedern zur Aufstellung gelangten. Insoweit wird die ursprüngliche Regel, die Betroffenen nicht als Stellvertreter ihrer selbst – wie dies im Soziogramm nach Jacob Levy Moreno der Fall ist – oder für Kolleginnen und Kollegen aufzustellen, nach wie vor respektiert.

2.5 Der besondere Kontext: Die Einbettung in eine Interventionsarchitektur

Gelungene Aufstellungsarbeit setzt immer Handlungsimpulse (schon deshalb ist es schade, Organisationsaufstellung „nur“ als Diagnose-Instrument einzusetzen – was recht häufig der Fall ist). Diese Impulse gilt es aufzufangen und in konkrete Aktivitäten zu überführen. Bei tiefgreifenden Maßnahmen braucht es zur Implementierung eine robuste Interventionsarchitektur (Königswieser et al., 1998): Die Phasen des Change- und Projektmanagement müssen im Rahmen eines Masterplans aufeinander abgestimmt



werden. Unter Umständen sind weitere Workshops, Konferenzen zur Sensibilisierung der Betroffenen, Teamentwicklungen, Coachings und vielleicht auch Trainings angebracht.

Organisationsaufstellungen entfalten in diesem Kontext ihre Wirkung vor allem in der wiederholten Anwendung. Sie stimulieren die Tätigkeit von Steuerungs-, Resonanz- sowie Projekt- und Arbeitsgruppen. Die Episoden aus den einzelnen Aufstellungen, die zu Interventionen geführt haben, kann man zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgreifen und neu zur Sprache bringen. Denn die Antwort auf die Frage, welche Veränderung durch eine Intervention ausgelöst wurde (oder auch nicht), ist hier immer aufschlussreich. In der vertieften Auseinandersetzung damit können die Beteiligten wertvolle Rückschlüsse auf das Funktionieren des Regelwerks ihrer Organisation ziehen und das „Management of Rules“ effektiver machen. Ihren größten Nutzen entfalten Aufstellungen in diesem Zusammenhang durch die Aufschlüsselung von Mechanismen, die im Zuge des Umsetzungsprozesses als Blockaden erfahren werden. Denn häufig erweisen sich die in Strategien eingebundenen technischen Regeln zur Ausrichtung und Gestaltung des Unternehmens als in sich widersprüchlich, oder sie kollidieren mit den basalen grammatischen Regeln (Werte und Normen) der Organisation (Simon, 2004). Deshalb kann die Implementierung von Maßnahmen schon rasch ins Stocken kommen. So wie die Organisationsaufstellung auf grundlegende Mechanismen hinweist, zeigt sie sich dann als äußerst hilfreich. Bei den involvierten Personen entwickelt sich ein neues Verständnis von Widerstand und – was bei Managern vor allem anderen zählt – ein neuer kreativer Umgang mit Blockaden: Schon oft haben Aufstellungen aufgedeckt, dass in den Hindernissen (z.B. in tradierten Werten) die Kraft von ungenutzten Ressourcen steckt.

Es ist wichtig, sorgfältig abzuwägen, welche Schritte nach einer Organisationsaufstellung zu planen sind. Nicht immer bedarf es eines umfassenden Changemanagements: Gelegentlich führen Impulse zu sehr subtilen – doch nicht minder effektiven – Umsteuerungen im Arbeitsalltag.

### 3 Der Ablauf der Management Constellation

Folgende Standard-Prozedur hat sich im Verlaufe meiner praktischen Arbeit mit Management-Teams sukzessive herausgeschält und sich als sehr robust erwiesen:

1. Klären der Fragestellung
2. Entwickeln der Lösungsidee
3. Verankern von ersten Schritten

Unten stehende Abbildung stellt die drei Schritte oder Phasen einer Management Constellation in Beziehung zum U-Prozess des MIT-Forschers C. Otto Scharmer (ausführlich in Rosselet, 2013).

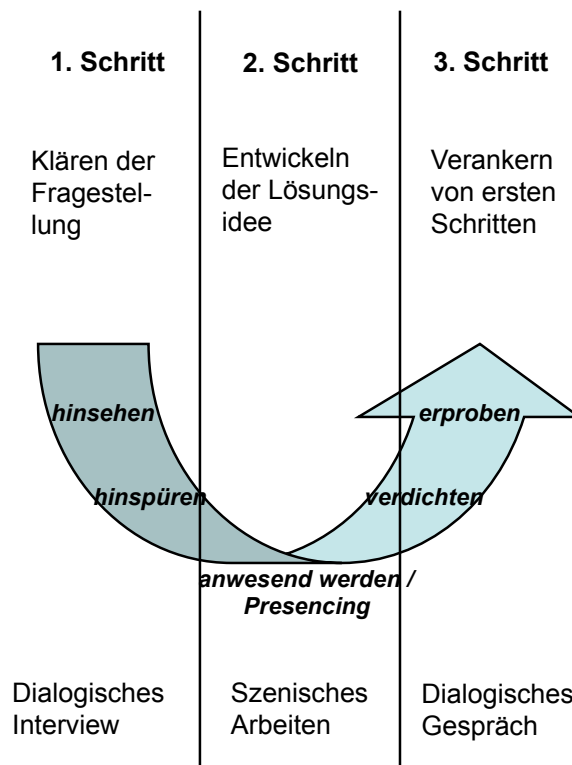


Abb.2: Überblick über den Ablauf einer Organisationsaufstellung

„Um erfolgreich in neu entstehenden Business-Kontexten operieren zu können, müssen Führungskräfte die Fähigkeit beherrschen, emergierende Zukunft zu spüren, in Kraft zu setzen und zu verkörpern“ schreibt Scharmer (Presencing, 2000, S. 5). Er zeigt in seiner U-Theorie den engen Zusammenhang zwischen Wahrnehmen und Handeln auf. Wie sich eine Situation entwickelt, hänge wesentlich davon ab, wie man an sie herantritt: von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. – Tatsächlich schafft am Wendepunkt seines Transformationsprozesses – auf der Ebene des „Presencing“ – gerade die szenische Arbeit Raum für jenes Moment, das am Anfang jeglicher Entwicklung bzw. Erneuerung steht: Der inspirierende Einfall oder Geistesblitz.

Im Folgenden gehe ich auf die einzelnen Schritte im Detail ein und ergänze meine Beschreibungen mit Tipps für die Praxis.

### 3.1 Schritt eins: Klären der Fragestellung

Der szenischen Arbeit voran stelle ich immer ein Interview, in dem es darum geht,

- das Anliegen zu klären und
- die Elemente zu bestimmen, die aufzustellen sind.

Praxistipp: Die sorgfältige Formulierung der zu bearbeitenden Frage und das Bestimmen der aufzustellenden Elemente sind vorentscheidend. Deshalb ist es wichtig, sich für diesen Schritt genügend Zeit zu nehmen. Denn die Weichen zu einem bestimmten Entwicklungs- bzw. Lernprozess werden nicht erst bei der szenischen Arbeit, sondern bereits bei diesem ersten Schritt gestellt. Es hängt wesentlich von der Fokussierung ab, ob die Aufstellung genutzt wird, um beispielsweise eine gewählte Strategie zu bestätigen (z. B. „Wie können wir die Kooperation mit unserem Allianzpartner verstärken?“) oder um strategische Entscheidungsprämissen kritisch zu reflektieren (z. B. „Haben wir überhaupt die gleichen Interessen wie unser Allianzpartner?“). In der Regel kommt es im ersten Fall zu Anpassungslernen und im zweiten Fall zu Veränderungslernen. Bei letzterem wird im Unterschied zu ersterem der Bezugsrahmen ausgewechselt: Es kommt zu einem Wandel in der Einstellung (Argyris/Schön, 2002).

Zuerst kläre ich mit dem ganzen Team oder jenem Team-Mitglied, welches das größte Interesse an einer Lösung bekundet, das Anliegen und formuliere die Fragestellung, auf die in der Aufstellung eine Antwort gefunden werden soll. Durch achtsames Fragen erkundige ich mich,

- welches Thema effektiv zur Bearbeitung ansteht und
- für wen sich welche Unterschiede durch eine anzustrebende Lösung ergeben könnten.

Praxistipp: Je konkreter das Anliegen formuliert ist, desto eindeutiger wird in der anschließenden szenischen Arbeit die Antwort ausfallen. Eine allgemein formulierte Fragestellung führt in der Regel zu einem etwas offeneren Ergebnis.

Danach lege ich gemeinsam mit dem Team fest, welche Elemente die Situation adäquat abbilden. Immer unter Bezugnahme auf die konkrete Fragestellung – z. B. „Wie können wir

unseren Innovationsprozess beschleunigen?“ – umfasst dieser Teilschritt folgende Momente (die sich selbstredend gegenseitig beeinflussen):

- Ich wähle ein heuristisches Raster bzw. ein Schema aus. Diese „innere Landkarte“ lege ich nicht zwingend offen, denn sie dient primär meiner Orientierung.  
Leitfrage: Welches Modell bzw. welches Schema liegt meiner Herangehensweise zu Grunde? – Mögliche Antwort: Das St. Galler Management-Modell und nicht das Organigramm oder eine formale Struktur mit den Elementen Ziel, Hindernisse und Ressourcen.
- In Absprache mit dem Team lege ich die Systemebene fest und bestimme die Elemente.  
Leitfragen: Worauf ist bei der Bearbeitung eines Themenkreises zu achten? Welche Variablen sind bei der Lösungsfindung unbedingt einzubeziehen? – Mögliche Antwort: Das Zusammenspiel der am Innovationsprozess beteiligten Funktionen bzw. Abteilungen und nicht die Ordnungsmomente Kultur, Struktur und Strategie.

Praxistipp: Bei der Bestimmung der Elemente sind möglichst die Worte aufzugreifen, welche die Klienten beim Schildern der Situation verwendet haben. Bei Begriffen, die eine negative Wertung enthalten, sollte der Facilitator eine neutrale Formulierung vorschlagen, um während der Aufstellung eine Umdeutung (ein „Reframing“) zu erleichtern.

Eine Management Constellation enthält mindestens die folgenden Elemente:

- Das Team als Fokus,
- eine Aufgabe, einen Auftrag oder eine Zielsetzung bzw. eine Ausrichtung,
- involvierte Prozesse/Funktionen/Abteilungen oder Stakeholder.

Es empfiehlt sich, die Anzahl der Elemente klein zu halten. Damit bleibt die Überschaubarkeit während des szenischen Arbeitens gewährleistet.

Praxistipp: Habe ich die Vermutung, dass ein wichtiges Element ausgeblendet wurde, so lasse ich einen Stellvertreter für das Element mit dem Namen „Etwas, das vielleicht auch eine Rolle spielt“ (Varga von Kibéd/Sparrer, 2000) dazustellen. Der Stellvertreter dafür kann gleich zu Beginn oder erst im Verlauf der Aufstellung aufgestellt werden.

Die aufzustellenden Elemente notiere ich auf ein Flip Chart. Dies erhöht die Transparenz für alle Beteiligten.

Praxistipp: Der Facilitator sollte sich im Klaren darüber sein, dass – selbst bei sorgfältigem Nachfragen – nicht restlos alles geklärt werden kann. Das erfordert ein gutes Gespür für den richtigen Augenblick, um diese erste Phase abzuschließen und in die szenische Arbeit überzuleiten.

### 3.2 Schritt zwei: Entwickeln der Lösungsidee

Im zweiten Schritt steht die szenische Arbeit im Zentrum: Es werden Stellvertreter für die einzelnen Elemente ausgewählt und aufgestellt. Danach befrage ich diese und stelle sie sukzessive um.

Ich lade als erstes die Mitglieder des Teams ein, jemanden zu bestimmen, der die Stellvertreter auswählt und im Anschluss daran im Raum platziert.

Praxistipp: Wenn es im Team kontroverse Meinungen gibt, dann können zwei Mitglieder – die je einen Standpunkt vertreten – beauftragt werden. Sie wählen gemeinsam die Stellvertreter aus und führen diese anschließend zu zweit auf einen adäquaten Platz, ohne sich mit Worten zu verständigen.

Man kann die Team-Mitglieder auch auffordern, sich für ein bestimmtes Element selber hinzustellen. In diesem Fall bitte ich sorgfältig zu prüfen, ob sie zu „ihrem“ Element in Resonanz stehen und dieses auch verkörpern möchten. Das Einnehmen der Plätze kann simultan oder sukzessive geschehen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Platzhalter für die Elemente (etwa runde Pinwand-Karten) hinlegen zu lassen und dann die Teilnehmer einzuladen, sich auf jene Position zu stellen, von der sie sich angezogen fühlen. Diese Technik ist insbesondere dann hilfreich, wenn – wie bei einem kleinen Team – nicht genügend Stellvertreter zur Verfügung stehen.

Praxistipp: Stellvertreter sollten nicht im Rahmen jener Funktion/Abteilung tätig sein, die sie in der Aufstellung repräsentieren: Der Marketingverantwortliche sollte also nicht als Stellvertreter für den Marketing-Mix aufgestellt werden. Damit werden Interessenskonflikte vermieden; hingegen kann es für einen Controller nicht ohne Reiz sein, beispielsweise die Position einer neu einzuführenden Marktleistung einzunehmen.

Bei Managern findet die teilverdeckte szenische Arbeit (Varga von Kibéd/Sparrer, 2000) breiten Anklang. Sie können sich so ganz auf ihre Körperwahrnehmung konzentrieren, ohne durch ein Vorwissen abgelenkt zu werden. Ich drehe gegebenenfalls das Flip Chart um, versehe die notierten Elemente mit einem Code – z.B. A, B, C, D usw. – und instruiere das Team-Mitglied, welches die Stellvertreter auswählt und aufstellt (und natürlich Einblick in die Zuordnung der Buchstaben zu den Elementen hat), bei der Bestimmung der Stellvertreter nur den Code zu nennen, also zum Beispiel zu sagen „Du stehst bitte für A“. Die Auflösung des Codes erfolgt in der Regel erst nach Abschluss der szenischen Arbeit.

Enthält ein aufzustellendes System viele Elemente, dann kann „schichtenweise“ aufgestellt werden. Ich lasse in diesem Fall zuerst jene Stellvertreter aufstellen, welche die Elemente des zentralen Subsystems verkörpern. Zunächst befrage ich diese und mache möglicherweise eine erste Umstellung; danach lasse ich die restlichen Stellvertreter dazu stellen. Diese Vorgehensweise ermöglicht den Beteiligten, in die Dynamik wichtiger Teilaspekte einer Situation separaten Einblick zu erhalten.

Um die Komplexität des Aufstellungsbildes niedrig zu halten, lasse ich gelegentlich einen Teil der Stellvertreter zwar auswählen, aber vorerst nicht aufstellen. Diese bleiben am Rand der Aufstellung sitzen und achten wie die aufgestellten Stellvertreter auf ihre Körperresonanz. Ich befrage sie von Zeit zu Zeit und stelle sie dazu, sobald es für die weitere Arbeit Sinn macht.

Nachdem die Stellvertreter im Raum aufgestellt sind, lade ich sie reihum ein, ihre Körperwahrnehmungen und Bewegungsimpulse mitzuteilen. Sofern ein Impuls die Situation nicht verschlimmert, bitte ich den Stellvertreter zum gegebenen Zeitpunkt, ihm zu folgen. Ich stelle Stellvertreter aber auch um, immer mit dem Hinweis „Ich möchte testen, ob ein anderer Platz für das Ganze besser wäre“. Damit wird für alle ersichtlich, dass bei Umstellungen die Resonanz bzw. der Impuls eines Stellvertreter relevant ist und nicht meine Vorstellungen von einer richtigen Ordnung.

Nach der Umstellung eines Stellvertreters erkundige ich mich zuerst bei den übrigen Stellvertretern und schließlich bei ihm selber nach der Auswirkung. Danach erst mache ich eine nächste Umstellung. So wird viel Information generiert. Auch deshalb unterlasse ich es, die Stellvertreter aufzufordern, sich simultan frei im Raum zu bewegen.

Praxistipp: Nimmt der Fokus (Stellvertreter für das anwesende Managementteam) im Ausgangsbild einen ungünstigen Platz ein, dann sollte der Facilitator als erstes diesen einen besseren Platz suchen lassen oder ihn an einen besseren Platz stellen. Diese Intervention

gibt dem Managementteam den Hinweis, in der thematisierten Angelegenheit mit dem guten Beispiel voran zu gehen und die Vorreiterrolle – den „Lead“ – zu übernehmen.

Bei der szenischen Arbeit orientiere ich mich an den folgenden Grundregeln:

Stellung relativ zum Fokus	Beziehung vom Fokus zu einer funktionalen Einheit	Beziehung vom Fokus zu einem Wert oder einer Ressource
Element steht rechts	Element ist eine übergeordnete Funktion: Führend / extern regulierend	Element ist ein Orientierung stiftender Wert oder eine noch zu erschließende Ressource
Element steht links	Element ist eine untergeordnete Funktion: Geführt / intern regulierend	Element ist ein eine Ressource, die tatsächlich auch in Anspruch genommen wird
Element steht gegenüber	Element ist eine gemeinsame Aufgabe oder Ausrichtung	-

Tab.1: Lesarten von Positionen (nach Hinweisen von Bert Hellinger und Gunthard Weber sowie nach Varga von Kibéd u. Sparrer 2000, S. 176 ff)

Grafisch lassen sich oben stehende Aussagen wie folgt darstellen:

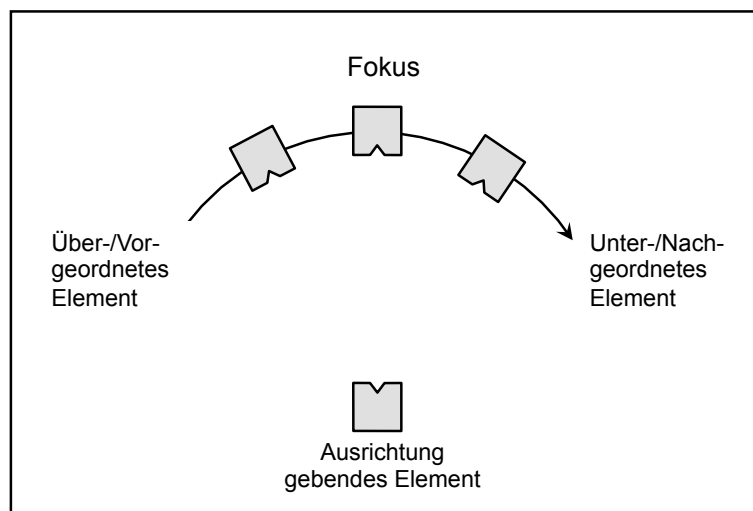


Abb.3: Positionen im Raum

Wenn im Raum die Entspannung, Erleichterung oder Befreiung deutlich spürbar und zwischen den Elementen eine stimmige Beziehung entstanden ist, dann schließe ich die szenische Arbeit ab. Ich lade die Stellvertreter ein, ihre Rolle abzulegen und sich wieder im Kreise hinzusetzen.

Praxistipp: Hilfreich erweist sich jeweils eine beschränkte Zahl von Umstellungen, die sich auch deutlich voneinander unterscheiden. So können die einzelnen Schritte später im Dialog besser erinnert werden.

Bevor ich zur dritten Phase überleite, drehe ich das Flip Chart wieder um, auf dem die Elemente und die dazu gehörigen Codes stehen (sofern ich teilverdeckt gearbeitet habe).

### 3.3 Schritt drei: Verankern von ersten Schritten zur Implementierung der Lösung

Nun wird das in der szenischen Arbeit Erlebte besprochen. Im Zuge dessen konkretisieren sich die Lösungsideen. Mit dem Festhalten von konkreten Maßnahmen zur Umsetzung der vereinbarten Lösung(en) schließe ich den Prozess ab.

Der Austausch der gemachten Erfahrungen ist unabdingbar und stets fruchtbar. Die individuellen Eindrücke werden aus der Ebene der Wahrnehmung auf die Ebene der Sprache gehoben. Es findet eine Vergemeinschaftung statt: Man teilt sich gegenseitig mit, zu welcher Einsicht man durch die szenische Arbeit gelangt ist, und einigt sich nach und nach auf ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich eines Lösungsweges.

Praxistipp: Es empfiehlt sich, den Wechsel vom szenischen Arbeiten zum anschließenden Gespräch klar und deutlich zu vollziehen. Den Aufstellungs- und den Dialogprozess simultan zu führen birgt das Risiko, dass die Stellvertreter aus dem Modus der Achtsamkeit in den Modus der Reflexion fallen. Dann kann es passieren, dass die schwachen Signale überhört werden, die situativ über die Körperresonanz „anklingen“. Vorschnell wird eine Interpretation übergestülpt, die sich vorwiegend aus der Gedankenwelt speist; letzteres kann nicht nur den Klienten, sondern auch dem Facilitator selber unterlaufen. Das Aushalten des Nichtwissens während des szenischen Arbeitens ist von zentraler Bedeutung.

Für die gemeinsame Reflexion eignet sich – wie oben in Abschnitt 2.3 bereits erwähnt – die Form des Dialogs nach David Bohm oder ein dialogisches Gespräch. Im Zuge des Dialogs verdichten sich die individuellen Reflexionen zu einem mobilisierenden ko-kreierten Ganzen:



Es entsteht gemeinsamer Sinn und eine gemeinsame Ausrichtung. Ich nehme als Facilitator aktiv am Dialog teil und bringe meine Erfahrung im „Lesen“ von Aufstellungen ein.

Zum Schluss werden Maßnahmen zur Verankerung der Lösung in der Organisation abgeleitet. Dies kann in einem Team im Rahmen einer klassisch moderierten Workshop-Sequenz (durch das Erstellen eines Maßnahmenkatalogs) oder in einer Großgruppe durch das Anschließen z. B. eines World Café (Juanita Brown, 2007) oder eines Open Space (Harrison Owen, 1997) geschehen.

#### 4 Fallbeispiel

Ein Beispiel soll das Vorgehen illustrieren. In einem Workshop wollte der HR-Manager das Thema "Empowerment der mittleren Führungsebene" bearbeiten. Er hatte zuvor mit den Führungskräften des Unternehmens eine Reihe von Ideen ausgearbeitet, um ihrer Position mehr Gewicht zu verleihen: Interne Kundenorientierung, Kosten-Nutzen-Orientierung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und internes Unternehmertum.

Mit der Aufstellung sollte nun überprüft werden, ob die Implementierung dieser Konzepte die Position der Führungskräfte auch tatsächlich zu stärken vermöge. Nachdem die Ausgangslage geklärt und die Elemente bestimmt waren, lud ich den HR-Manager ein, aus dem Geschäftsleitungsteam vier Kollegen als Stellvertreter zu bestimmen; es waren dies je ein Stellvertreter für die Geschäftsleitung und die Führungskräfte, einer für die aktuelle Aufgabe der Führungskräfte ("Sicherstellung der operativen Routinen") und einer für die gemeinsam geplanten Projekte.

Der HR-Manager positionierte die vier Stellvertreter nun im Raum. Ich wies die Stellvertreter - denen nicht bekannt gegeben worden war, welche Systemelemente sie vertraten - an, sich ganz auf ihre Körperwahrnehmungen zu konzentrieren und diese auf Nachfrage hin zurückzumelden. Dabei trat folgendes zum Vorschein: Der Stellvertreter für die Führungskräfte hatte einen unsicheren Stand. Er empfand weder zu den seitlich stehenden "Operativen Routinen" noch zu den abgewandt vor ihm stehenden "Projekten" einen direkten Bezug. Allerdings blickte er immer wieder suchend zur „Geschäftsleitung“. Der Stellvertreter für die operativen Routinen äußerte enerviert, dass ihm die "Führungskräfte" im Weg stünden; der Stellvertreter für die "Projekte" schaute ins Leere, war aber durchaus interessiert an dem, was sich hinter seinem Rücken abspielte. Der Stellvertreter für die Geschäftsleitung beobachtete das ganze aus recht großer Distanz heraus.

Aufgrund dieser Ausgangskonstellation ließ sich eine erste vorläufige Diagnose für die Ist-Situation erstellen: Die geplanten Vorhaben schienen nicht so richtig geeignet zu sein, die Führungskräfte zu unterstützen. Gleichzeitig wurde mit diesem Bild die prekäre und gespannte Lage der Führungskräfte im Verhältnis zur Sicherstellung der operativen Routinen - ihrem eigentlichen Job - deutlich.

Ich begann nun, die anfängliche Konstellation aufgrund der Rückmeldung durch die Stellvertreter Schritt für Schritt umzustellen. Folgende Umstellungen brachten sukzessive eine Verbesserung: Die "Mittleren Führungskräfte" wurden um rund 90 Grad gedreht, so dass sie die "Operativen Routinen" auch wahrnehmen konnten. Das bewog die „Operativen Routinen“, sich ganz auf die „Mittleren Führungskräfte“ auszurichten.

Diese neue Konstellation weckte bei den "Projekten" den Impuls, den "Operativen Routinen" zur Seite zu stehen. Entsprechend stellte ich die "Projekte" um. Den Wunsch der „Geschäftsleitung“, näher heranzutreten, griff ich ebenfalls auf. Nun standen die Stellvertreter in einem Verhältnis zueinander, das von allen als stimmig und richtig wahrgenommen wurde. Somit konnte die szenische Arbeit abgeschlossen werden.

Aus dem ganzen Prozess ließ sich die folgende Einsicht ableiten: Die geplanten Projekte allein stabilisieren keineswegs die Führungskräfte. Zentral für die Führungskräfte ist die Auseinandersetzung mit den operativen Routinen. Die Projekte machen nur dann einen Sinn, wenn sie die Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer eigentlichen Aufgabe im Unternehmen unterstützen. Zudem tut die Geschäftsleitung gut daran, die Distanz zu den Führungskräften zu verringern.

Die Aufstellung regte unter den Managern als erstes ein offenes Gespräch an, das weitere, klärende Informationen zutage brachte: Einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung äußerten Zweifel daran, dass die operativen Routinen in ihren Bereichen wirklich beherrscht würden. Man thematisierte auch Schwierigkeiten bei abteilungsübergreifenden Prozessen. Und zum ersten Mal wurde in der Geschäftsleitung über die starke Verunsicherung und die Überforderung der Führungskräfte gesprochen. Diese Offenheit führte zu einer unmittelbar wahrnehmbaren Betroffenheit. In der Folge setzte das Managementteam die Akzente neu; sie lagen jetzt bei der Suche nach Antworten auf die Frage "Wo gibt es bei der Bewältigung der Routinen Schwierigkeiten?" und nicht bei kostspieligen und aufwendigen Projekten zur Implementierung von wohlklingenden, aber unspezifischen Managementkonzepten. Man

konzipierte die geplanten Maßnahmen so, dass die Führungskräfte bei ihrer täglichen Arbeit auch tatsächlich unterstützt wurden. Auch ging man ein Thema an, das bisher als heißes Eisen galt: Die Überarbeitung der Führungsstrukturen. Hier sollten die Führungskräfte dann auch aktiv miteinbezogen werden. Zudem wurden regelmäßige Foren zu Schlüsselthemen beschlossen, an denen alle Führungskräfte teilnehmen sollten. Damit wurde das Empowerment der mittleren Führungskräfte zur Chefsache gemacht.

Dieses Beispiel macht nochmals deutlich, worum es mir bei der Management Constellation geht:

- Es geht um das Sicht- und Erfahrbarmachen von Schritten in Richtung einer viablen – brauchbaren – Lösung. Maßgeblich sind das *Erleben* des Weges von der Irritation zur Information und das Manifestwerden einer Absicht.
- Weiter geht es um einen unmittelbaren Zugang zum gemeinsamen Erfahrungswissen bzw. zur impliziten (kollektiven) Intelligenz. Die Konzentration auf das Wesentliche und die Verlangsamung des Prozesses sind wichtige Momente bei der Erschließung dieses Potenzials.
- Schließlich geht es um kollektive Sinnstiftung (Weick, 1995). Das setzt Energie für einen ersten Schritt in die Zukunft frei. Der Sinn ist zuerst immer ein gefühlter, „impliziter“ Sinn. Deshalb sollte an die Aufstellungsarbeit ein dialogisches Gespräch anschließen. Ein solches bietet den Rahmen dafür, den Sinn in Worte zu fassen – zu „explizieren“ – und im Bewusstsein zu verankern. Aus der inspirierten Gewissheit heraus entsteht dann Handeln ohne Wenn und Aber.

5 Worauf bei der Arbeit mit Managementteams noch zu achten ist

Bevor ein Managementteam zum ersten Mal mit der Aufstellungsarbeit in Berührung kommt, sind allerdings gewisse Voraussetzungen zu klären:

- Als erstes muss man prüfen, ob überhaupt *Bereitschaft zu offener Auseinandersetzung* mit grundlegenden Fragen der Unternehmensexistenz besteht.
- Dann sollte das Team willens sein, auftretende Probleme auch *gemeinsam* zu lösen und nicht an einzelne Personen oder Bereiche abzuschieben. Förderlich ist daher die Überzeugung, dass ein gemeinsam geführter Diskurs über erfolgsrelevante Sachverhalte weiterführender ist als einsames nächtliches Brüten und stilles Taktieren hinter dem Rücken anderer.

- Nicht zuletzt müssen die Mitglieder eines Teams *einander vertrauen*; denn schließlich wird in Aufstellungen ja auch – immer im Hinblick auf eine effektivere Aufgabenorientierung – die informale Praxis durchleuchtet.

Ein Facilitator sollte auch damit umgehen können, dass viele Führungskräfte mit der Aufstellungsarbeit (noch) wenig vertraut sind und ihr gelegentlich auch skeptisch gegenüber stehen. Eine knapp gehaltene Heranführung an das Verfahren und die dezidierte Gestaltung des Rahmens vermitteln Vertrauen und Sicherheit.

Das Workshop-Setting eignet sich m. E. hingegen nicht zur Bearbeitung von persönlichen Themen der Team-Mitglieder sowie zur Klärung der Dynamik zwischen den einzelnen Team-Mitgliedern (s. dazu den Hinweis im Abschnitt 2.4). Der Facilitator nimmt dann das Risiko eines Gesichtsverlusts bzw. einer Überforderung in Kauf: Die Anwesenden können Einblicke in die Intimsphäre von Kollegen erhalten, die weder hilfreich noch nützlich sind. Selbst wenn er die Stellvertreter laufend auswechselt (Sparrer und Varga, 2010, S. 211f), kann er nicht sicher stellen, dass die aufgefangenen Informationen „gelöscht“ und – in einem anderen Kontext – nicht gegen jenen Arbeitskollegen, für den man stellvertretend gestanden hat, verwendet werden. Wenn derlei Interventionen missglücken, dann fällt immer auch ein Schatten auf die Aufstellungsarbeit selber – und das ist sehr schade. Denn noch ist ihr Potential in der organisationsinternen Anwendung bei weitem nicht ausgeschöpft. Deshalb gilt für mich: Die Klärung von persönlichen Themen sowie der Beziehungen zu einzelnen Arbeitskollegen gehört ins Standardsetting der offenen Seminar- bzw. Supervisionsgruppe.

Die folgende Darstellung verdeutlicht nochmals die zweckmäßigen Kombinationen zwischen den beiden Settings und der Fokussierung auf eine bestimmte Ebene von Dynamik:

Setting	Offenes Seminar	Interner Workshop
Dynamiken auf individueller Ebene	✓	✗
Dynamiken auf Gruppen- bzw. Teamebene	✓	✗
Dynamiken auf Organisationsebene	✓	✓

Abb. : Ebenen der Fokussierung beim offenen Seminar und beim Workshop

Dabei sei noch auf ein wichtiges Detail hingewiesen: Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Fokussierung auf eine der drei Ebenen von Dynamik und der Auswahl eines Schemas zur Bestimmung der aufzustellenden Elemente. Entscheidet sich zum Beispiel ein Coach in einem offenen Seminar im Verlaufe der Klärung des Anliegens, auf Fragen im Zusammenhang mit der Psychodynamik seines Klienten zu fokussieren, dann wird er sich bei der Bestimmung der Elemente mit Sicherheit von einem anderen Schema leiten lassen als ein Berater, der im Rahmen eines Workshops mit einem Managementteam strategische Optionen validieren möchte. Ersterer wird möglicherweise das Element „Vater“ (aus dem Schema „Herkunftsfamilie“), letzterer die zentralen Geschäftsprozesse (basierend auf einem Management-Modell) aufstellen lassen (s. Kap. 2.1 und 3.1 und ausführlicher in Rosselet, 2013). Ein Schema setzt immer auch den Horizont für die Hypothesenbildung des Facilitator in den Schritten eins und zwei der Aufstellung.

Damit lässt sich der Bogen zum Anfang dieses Beitrages schlagen: Beim Setting des Workshops ist das Arbeitsspektrum deutlich weniger breit als beim Standard-Setting des offenen Seminars. Der Fokus liegt „bloß“ auf den Organisationsdynamiken. Dem interessierten Manager eröffnet sich aber ein neues faszinierendes Feld: Intuitive Entscheidungsfindung als gestalteter ko-kreativer Prozess.

## Literatur:

- Argyris, Chris und Schön, D. (2002): Die lernende Organisation, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Berreth, Andrea (2009): Organisationsaufstellung und Management, Lesarten einer beraterischen Praxis, Heidelberg (Carl Auer)
- Bohm, David (1996): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Stuttgart, 2. Aufl. 2002
- Brown, Juanita und Isaacs, David (2007): Das World Café, Heidelberg (Carl Auer)
- Gendlin, Eugene T. (1998): Focusing, Reinbek (Rowohlt)
- Giddens, Anthony (1984): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt und New York (Campus), 3. Aufl. 1997
- Hellinger, Bert (1994): Ordnungen der Liebe, Heidelberg (Carl Auer), 4. Aufl. 1997
- Kaplan, Robert S. und Norton David P. (2004): Strategy Maps, Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart (Schaefer, Poeschel)
- Königswieser, Roswita und Exner, Alexander (1998): Systemische Interventionen, Stuttgart (Klett-Cotta), 5. Aufl. 2000
- Luhmann, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt (Suhrkamp)
- Mandl, Christoph et al. (2008): Die schöpferische Besprechung: Kunst und Praxis des Dialogs in Organisationen, Bergisch-Gladbach (EHP)
- Nagel, Reinhart und Wimmer, Rudolf (2002): Systemische Strategieentwicklung, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Neuweg, Georg Hans (1999): Könnerschaft und implizites Wissen, Münster (Waxmann), 3. Aufl. 2004
- Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka (199): Die Organisation des Wissens, Frankfurt und New York (Campus)
- Owen, Harrison (1997): Open Space Technologie. A Users Guide, San Francisco
- Pedrocchi, Luigi und Rosselet, Claude (2007), Management Constellations, in: Groth, Thorsten und Stey, Gerhard (Hrsg.), Das Potential der Organisationsaufstellung, Heidelberg (Carl Auer)
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Frankfurt (Suhrkamp)
- Probst, Gilbert, Raub, Stefan und Romhardt, Kai (1997): Wissen managen, Wiesbaden (Gabler), 4. Aufl. 2003
- Rosselet, Claude (2003): Mit der Organisationsaufstellung die Firma durchleuchten, in: io new management, Jg. 72, S. 47-51
- Rosselet, Claude (2005): Von der Irritation zur Information – Systemaufstellung und Managementpraxis, in: OrganisationsEntwicklung, Die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Changemanagement, OMAG Zürich, Heft 3, September 2005, S. 16-27
- Rosselet, Claude und Pedrocchi, Luigi (2006): Die Systemaufstellung für Management-Kontexte neu formatiert, in: Praxis der Systemaufstellung, Internationale Arbeitsgemeinschaft (IAG) Systemische Lösungen nach Bert Hellinger e.V., Heft 2, Dezember 2006, S. 73 - 81

- Rosselet, Claude, Senoner, Georg und Lingg, Henriette K. (2007): Management Constellations – Mit der Systemaufstellung Komplexität managen, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Rosselet, Claude und Senoner, Georg (2010): MANAGEMENT MACHT SINN. Organisationsaufstellungen im Managementkontext, Carl Auer, Heidelberg
- Rosselet, Claude (2010): An der Quelle organisationaler Intelligenz, in: Praxis der Systemaufstellung, Deutsche Gesellschaft für Systemaufstellungen DGfS, Heft 2, Dezember 2010, S. 100 - 102
- Rosselet, Claude (2013): Andersherum zur Lösung – Die Organisationsaufstellung als Verfahren der intuitiven Entscheidungsfindung, Zürich (Versus)
- Rüegg-Stürm, Johannes (2002): Das neue St. Galler Management-Modell, Bern (Haupt)
- Scharmer, Claus Otto (2000): Presencing: Learning From the Future As It Emerges, Presented at the Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki School of Economics
- Scharmer, Claus Otto (2008), Theory U, Leading from the Future as It Emerges, San Francisco (Berrett-Koehler)
- Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Köln (EHP)
- Schein, Edgar H. (2005): From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empiric Journey in Search of „Systemic“ Health and a General Model of Change Dynamics, in: Reflections, The SoL Journal, Volume 6, Number 8-10
- Schmid, Bernd (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Paderborn (Junfermann)
- Schreyögg, Georg und Noss Ch. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55/2, S 169-185
- Shazer de, Steve (1989): Der Dreh, Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Heidelberg (Carl Auer), 5. Auflage
- Sheldrake, Ruppert (1981): Das schöpferische Universum, Berlin (Ullstein), 5. Aufl. 1999
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline, New York (Doubleday/Currency)
- Simon, Fritz B. (2004): Gemeinsam sind wir blöd? Heidelberg (Carl Auer)
- Sparrer, Insa und Varga von Kibéd, Matthias (2000): Ganz im Gegenteil – für Querdenker und solche, die es werden wollen, Heidelberg (Carl Auer)
- Sparrer, Insa und Varga von Kibéd, Matthias (2010): Klare Sicht im Blindflug. Schriften zur Systemischen Strukturaufstellung, Carl Auer, Heidelberg
- Weber, Gunthard (2001): Praxis der Organisationsaufstellungen, Heidelberg (Carl Auer)
- Weber, Gunthard, Schmidt, Gunter und Simon Fritz B. (2005): Aufstellungsarbeit revisited... nach Bert Hellinger, Heidelberg (Carl Auer)
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozess des Organisierens, Frankfurt (Suhrkamp)
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks (Sage)