

Von der Intervention zur Innovation – Organisationsaufstellungen und die Übersetzungsleistungen des Managements

Andrea Berreth

In der Diskussion um die Anwendung der Systemaufstellung in Managementkontexten stößt man immer häufiger auf Verweise bezüglich der Innovationskraft dieser Methode. So lautet etwa der Titel des von Infosyon organisierten Arbeitsforums vom 30.–31. März 2007 „Mit jedem Fall dazugewinnen – Beiträge aus innovativer Anwendung und Forschung“. In einem Infoletter im Vorfeld des Forums wird die Organisationsaufstellung als „die vielleicht innovativste neue Managementmethode“ bezeichnet.

Dieser Artikel möchte zum einen aufzeigen, worin das innovative, neuartige Moment der Systemaufstellung für ein traditionelles, nach betriebswirtschaftlichen Methoden operierendes Management liegen könnte. Darüber hinaus wird die Frage gestellt, wie eine solche neuartige Methode Eingang in das Management findet und dort längerfristig zur Anwendung kommt. Dieser Prozess soll anhand von Ergebnissen aus meiner aktuellen Fallstudie¹ nachgezeichnet werden. Ich habe mich dabei zunächst von der Frage leiten lassen, welche Faktoren die erfolgreiche Einführung einer innovativen Beratungs- und Managementmethode ermöglichen. Die Interpretation der Daten macht jedoch schnell darauf aufmerksam, dass die Annahme, eine Innovation würde in ein System eintreten und sich dort entweder erfolgreich verankern oder nicht, keineswegs der Komplexität des Innovationsprozesses gerecht wird. Die Daten deuten vielmehr darauf hin, dass die fremdartige Methode der Systemaufstellung von jedem Interviewpartner unter-

schiedlich interpretiert, angewendet und erlebt wird. Mit Bezug auf die Literatur zur Innovationsforschung habe ich mich daher von dem Modell der sogenannten ‚Translation‘ leiten lassen und verstehe den Innovationsprozess als eine Übersetzungsleistung, bei der das System die Innovation formt und ihr neue Funktionen und Bedeutungen zuschreibt. Es ist meine These, dass diese Übersetzung der vorherrschenden Logik der untersuchten Unternehmung folgt. Die Systemaufstellung tritt als Innovation in ein bestehendes System mit einer gewachsenen Organisationskultur ein und ist nicht per se dazu in der Lage, diese Kultur oder Logik bewusst zu machen, zu durchbrechen und Veränderungslernen zu provozieren. Stattdessen erfindet das System einen eigenen Sinn für die neuartige Methode. Diese Sinnzuweisung soll hier aufgezeigt werden.

Worin besteht das neuartige Moment der Organisationsaufstellung?

Betrachtet man die Methode der Organisationsaufstellung und ihre Einführung in eine bestehende Managementpraxis, so besteht der Aspekt des Neuartigen und Innovativen meiner Meinung nach in zweierlei Hinsicht: erstens in der neuartigen Logik des Werkzeuges und zweitens in den andersartigen Lösungen, die die Aufstellung aufzeichnet. Für ein Management, das im herkömmlichen Sinne den An-

spruch erhebt, kennzahlenorientiert und rational zu entscheiden, erscheint die Systemaufstellung als ein in höchstem Maße ‚unlogisches‘ Werkzeug, welches Managern in der Anwendung wenig Sicherheit bieten kann. Vor allem die Tatsache, dass das Phänomen der repräsentierenden Wahrnehmung bisher nicht zufriedenstellend erklärt wurde, führt dazu, dass Aufstellungen häufig als esoterisch, irrational und unerklärlich wahrgenommen werden. Die für Manager wichtige Frage nach Wirksamkeit und Nutzen der Methode ist trotz der umfangreichen aktuellen Forschung (Schumacher 2000; Kohlhauser/Aszländer 2005; Baumgartner 2006; Lehmann 2006) schwer zu beantworten. Wie bei vielen systemischen Interventionen kann bei einer Aufstellung nicht von einer kausalen Wenn-dann-Beziehung ausgegangen werden. Das Durchführen einer Aufstellung ist keineswegs ein Garant für die Veränderung der problematischen Situation. Weder ist es möglich, den Nutzen der jeweiligen Intervention im Voraus abzuschätzen, noch kann die Wirkung der Aufstellung im Anschluss klar gemessen werden. Geht man in der klassischen Ökonomie vom Menschenbild des Homo oeconomicus aus, der seine Entscheidung aufgrund rationaler Kriterien und unter Ausnutzung aller verfügbaren Informationen trifft, so gibt es im Fall der Aufstellung kaum Gründe, eine unerklärliche Methode mit unklarem Verlauf und schwer messbarem Nutzen als Interventionsmittel zu wählen. Auch die Tatsache, dass der eigentliche Prozess der Aufstellung zwar gewissen Regeln unterliegt, der Verlauf aber nicht von vornherein zu bestimmen ist, zeigt, wie sehr die Aufstellungsarbeit einer gängigen, von Rationalität und dem Wunsch nach Sicherheit geprägten Managementlogik widerspricht.

Da die Systemaufstellung erklärtermaßen der Visualisierung von „Beziehungsstrukturen“ (Varga von Kibéd 2000) dient, ist auch der Fokus, der mit einer Aufstellung gesetzt wird, dem gängigen Management relativ fremd. Statt sich an Kennzahlen oder anderen ‚hard facts‘ zu orientieren, sind die „[...] geäußerten Befindlichkeitsveränderungen sämtlicher aufgestellter Repräsentantinnen der relevante Erfolgsmaßstab für die angeregten Interventionen und Lösungen“ (Kohlhauser/Aszländer 2005: 15). Damit betonen Aufstellungen die Bedeutung von Relationalität und unterscheiden sich hiermit grundlegend von einer entitativem Sichtweise auf Organisation. Entitatives Denken geht davon aus, dass Realität in ihrem So-Sein ist, wie sie, ist und als solche objektiv, etwa in Kennzahlen, abgebildet werden kann (Müller 2005: 116). Realität aus der relationalen Perspektive der Aufstellung verstanden ist dagegen abhängig von den Beziehungen der einzelnen Personen und Aspekte zueinander. Wenn Empfindlichkeiten und Beziehungen zum Maßstab einer Intervention werden, deutet dies auf ein Organisationsverständnis, das nicht der klassischen Maschinenmetapher (Morgan 2000; Lakoff/Johnson 2004) entspricht. Die Anwendung der systemischen Aufstellung und mit ihr die Visualisierung von Beziehungsstrukturen veranschaulicht jedoch nicht nur die Abkehr von der im Management präferierten Metapher der Maschine. Deutlich wird hieran auch die Grundannahme der Aufstellungsarbeit: Organisa-

tionale Entscheidungen stützen sich neben den ‚hard facts‘ auch auf das von Michael Polanyi so genannte implizite Wissen einer Organisation, dessen Träger die in dieser Unternehmung tätigen Menschen sind. Nonaka und Takeuchi, die das Konzept des impliziten Wissens in ihre Theorie des Wissensmanagements in Organisationen einfließen ließen, raten Managern, „[...] der weniger formalen und systematischen Seite des Wissens mehr Beachtung [zu, A. B.] schenken: den subjektiven Einsichten, Einfällen und Ahnungen, zu denen man durch die Verwendung von Metaphern, Bildern und Erfahrungen gelangt“ (1997: 21). Die Systemaufstellung nimmt für sich in Anspruch, dieses implizite Wissen explizit und damit sichtbar, diskutierbar und anwendbar zu machen. „Aufstellungen sind vor allem dort eine Ergänzung der Managementsysteme, wo zum Verständnis von Phänomenen auf eine implizite (Wissens-)Ebene zugegriffen werden muss. Offenkundiges Wissen braucht keine Systemaufstellung.“ (Rosselet 2005: 26) Hiermit verbindet sich aber auch der Anspruch der Systemaufstellung, unter Rückgriff auf das implizite Wissen zu andersartigen Lösungen zu gelangen.

Die qualitative Fallstudie in der Farina²

Um zu verstehen, auf welche Weise die Systemaufstellung konkret Eingang in das Management finden kann und wie sie dort angewendet wird, habe ich eine viermonatige qualitative Einzelfallstudie (Yin 2003) durchgeführt. Angestrebt wurde mit dieser Art der Forschung das Erstellen einer „dichten Beschreibung“ (Geertz 2001). Ziel ist es nicht, anhand eines repräsentativen Falls zu generellen Aussagen zu gelangen. Versucht wird stattdessen, über das Verstehen des Einzelfalls die Ergebnisse bezogen auf eine Theorie der Innovation zu generalisieren. Der Studie liegt ein sozialkonstruktivistisches Verständnis zugrunde (Berger 1966/1987). Hierin folge ich dem Verständnis, dass soziale Wirklichkeit nicht subjektunabhängig und objektiv existiert, sondern vielmehr diskursiv verfertigt und sozial konstruiert wird. Die so erzeugte Wirklichkeit ist keine Repräsentation, kein Abbild der Außenwelt, sondern eine Konstruktion, die von anderen Menschen geteilt wird (Siebert 1999). Subjektiver Sinn und Sinnzusammenhang sind in der qualitativen Sozialforschung grundlegend für das Verstehen sozialen Handelns. Da ich auch ‚Innovation‘ nicht als objektiv gegebene Tatsache verstehe, sondern sie als von Orientierungsprozessen und Sinnzuweisungen abhängig begreife, gilt mein Forschungsinteresse der Frage, welchen Sinn die Manager der Farina der Systemaufstellung zuschreiben. Dieser Sinn wird in der Art der Anwendung der neuartigen Methode und in dem ‚Über-die-eigene-Praxis-Reden‘ deutlich. Die Fallstudie stützt sich daher auf narrative Interviews, teilnehmende Beobachtung sowie Dokumentenanalyse. Zur Analyse standen Aufzeichnungen des Beraters sowie der Kontrakt mit dem Chief Executive Officer (CEO) zur Verfügung. Beobachtet wurden eine Geschäftsleitungssitzung sowie ein Aufstellungsnachmittag. Mit den fünf Mitgliedern der Geschäftsleitung (GL), dem CEO der Firma sowie dem

externen Berater habe ich sieben 45-minütige narrative Interviews geführt. Grundannahme hierbei ist, dass die subjektiven Konstruktionen der Erfahrung in der Erzählung Muster aufweisen, die auf Muster des Handelns im Alltag deuten. Im narrativen Interview ist somit das individuelle „sensemaking“ (Weick 2003) in Echtzeit zu beobachten. Das Interview folgt daher auch keinen vorformulierten Fragen, sondern orientiert sich am Leitfaden des Angebotenen.

Interessant ist die Einführung der Systemaufstellung meiner Meinung nach gerade in Organisationen, deren Selbstverständnis einer gut geölten Maschine zu entsprechen scheint. Ein Produktionsbetrieb – wie es die untersuchte Firma Farina ist – spiegelt meiner Ansicht nach diese Metapher wider: Die Mitarbeiter in der Produktion müssen zuverlässig funktionieren, der Arbeitstakt ist häufig durch die Maschinen vorgegeben, zur besseren Ausnutzung der Produktionslinien wird auch nachts gearbeitet. Ohne voreilig behaupten zu wollen, dass sich die Farina dieser Metapher verbunden fühlt, gehe ich doch davon aus, dass die Systemaufstellung in diesem Kontext fremder ist, als sie es etwa in einer sozialen Einrichtung wäre. Die Farina beschäftigt als Tochterunternehmen eines großen schweizerischen Konzerns rund 300 Mitarbeitende und wies 2005 einen Jahresumsatz von knapp sFr. 180 Millionen auf. Seit vier Jahren arbeitet die GL sechsmal jährlich zusammen mit einem Berater inhouse mit der Systemaufstellung. Die Palette der behandelten Themen reicht dabei von operativ bis strategisch – Marketingfragen werden genauso aufgestellt wie Entscheide zu Produktpolitik oder unternehmerische Visionen. Die Aufstellungen geschehen verdeckt. In der Regel werden keine Personen oder Funktionsträger, sondern eher Personengruppen oder abstrakte Aspekte aufgestellt. Nach einem Jahr wurde der Kreis der Anwesenden um Personen aus der zweiten Führungsebene erweitert, die allerdings nicht in mein Sample aufgenommen wurden.

Forschungsergebnisse

Mehrdeutigkeit ermöglicht die Aneignung des Neuen

Die Methode der Organisationsaufstellung war für fast alle GL-Mitglieder neu und wird auch nach vier Jahren der regelmäßigen Anwendung von den Interviewpartnern als schwer fassbar, unerklärlich und als „ein bisschen Zauberei“³ wahrgenommen. Obwohl in vielen Interviews betont wird, dass der Berater zu Beginn der gemeinsamen Arbeit eine Einführung in die Methode lieferte, herrscht bei den GL-Mitgliedern noch immer Unsicherheit bezüglich ihrer Funktionsweise, Mechanismen und Anwendungsbereiche. „Ich bin ziemlich Naturwissenschaftler, und wenn ich eine neue Methode kennenlerne, dann interessiert mich immer: ‚Wie funktioniert das? Was sind die Mechanismen? Was ist der Anwendungsbereich? Was sind die Stärken? Was sind die Schwächen? Wo funktioniert es nicht? Wo muss ich aufpassen?‘ Und da habe ich ein bisschen Probleme mit der Methode.“

Als undurchschaubar gelten für diesen Interviewpartner auch die in einer Organisationsaufstellung sichtbar werdenden ‚Ordnungen‘.

„Ich muss sagen, ich habe mich entgegen dem, was ich sonst mache, nie intensiv mit Aufstellungen beschäftigt. Wenn ich sonst irgendetwas mache, dann besorge ich mir Literatur, lese die genau durch und dann will ich gerne Bescheid wissen. Und bei den Aufstellungen ist das für mich immer noch so, wenn der Berater sagt, wenn etwas da steht statt da, dann sei das eben das und nicht das, da staune ich immer noch ein bisschen. [...] Ja, am Anfang hat man das überhaupt nicht durchschaut.“

Laut Abrahamson und Rosenkopf (1993) wirken sich unscharfe Definitionen bezüglich Funktionsweise, Nutzen oder Interpretation einer Innovation jedoch keineswegs negativ aus, sondern begünstigen vielmehr die Anwendung der Methode im eigenen Unternehmen. Aufgrund quantitativer Analysen kommen die Autoren zu dem Schluss, dass die Verbreitung organisatorischer Innovationen vor allem unter Mehrdeutigkeit der Situation auftritt. Diese Mehrdeutigkeit beziehen sie sowohl auf die organisationalen Ziele, die mit der Methode erreicht werden wollen, als auch auf das Verhalten des kompetitiven Umfeldes. Unabhängig davon, ob eine Innovation in der Lage ist, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, werden Organisationen dann Innovationen anstreben, wenn sie einerseits beobachten können, dass für sie relevante andere Organisationen diese Innovationen umsetzen, und andererseits Unklarheit darüber besteht, welchen konkreten Nutzen die Innovation für die Organisation selbst haben könnte (Heideloff 1998: 89). Wird von einer Innovation zum einen ein positiver Effekt erwartet, ist der konkrete Nutzen aber gleichzeitig unbekannt, so wirkt Mehrdeutigkeit keineswegs als Hinderungsgrund für die Verbreitung der Innovation, sondern erweist sich vielmehr als Ermöglicherin für die tatsächliche Anwendung der Methode. Betrachtet man den Moment der Einführung der Systemaufstellung in die Farina, so fällt auf, dass der konkrete Nutzen der Methode zu dieser Zeit nicht das Hauptthema war. Die Firma befand sich in einer Turnaround-Situation, zu verändern gab es vieles. Bei der Vorstellung der Systemaufstellung durch den CEO im Rahmen einer GL-Sitzung lag der Fokus aber weniger auf konkreten Problemen oder Zielen, die mit der Methode bearbeitet werden könnten. Stattdessen war zu Beginn immer davon die Rede, die neue Methode einfach einmal auszuprobieren. Der CEO stellte der GL im April 2003 die Systemaufstellung als überzeugende Methode vor, die er gerne im eigenen Unternehmen einsetzen würde, und bat um ihre Zustimmung, gemeinsam mit der Methode zu arbeiten:

„Hört mal, ich hätte da eine Methode mit ein bisschen experimentellem Charakter, aber ich bin persönlich davon überzeugt. Ich habe das im Rahmen von einem Seminar schon ausprobieren können und ich würde das gerne in der Farina einsetzen. Die Spielregel ist aber a), dass man nicht Einzelpersonen aufstellt, sondern nur Organisations-

einheiten, und b) ist die Spielregel, dass ihr euch nur so weit outen müsst, wie ihr euch fühlt. Also es gibt keinen Seelenstriptease und nichts. Und es gibt jederzeit die Möglichkeit auszusteigen. Wenn ihr alle kommt und sagt, das ist nichts, da machen wir nicht mehr mit – dann brechen wir ab.“

Dass die Methode an dieser Stelle nicht mit Bezug auf klare Ziele oder deren konkreten Nutzen eingeführt wurde, wird auch aus dem Interview eines GL-Mitgliedes klar. „Dann haben CEO und Finanzchef kurz beschrieben, was sie an dem Aufstellungsseminar gemacht haben, und dann hat man bei uns diskutiert: ‚Interessiert euch das? Wäre das etwas?‘ Da wir ein relativ offenes Gremium sind, eigentlich für alle Experimente, haben wir gesagt: ‚Ist gut. Komm, wir schauen uns das einmal an.‘ Der Berater hat dann eine Einführung gemacht, um was es da geht, wie das abläuft, wie es auch technisch funktioniert. Und alle haben gesagt, wir probieren das einmal aus. So sind wir eigentlich dazugekommen und haben das ausprobiert und sind so eigentlich in die ganze Geschichte hineingewachsen.“

Im Vordergrund stand zu dieser Zeit der Gedanke, eine Erfolg versprechende Methode einfach einmal auszuprobieren. Das Risiko dabei ist gering, da man keine Einzelpersonen aufstellt, jederzeit aussteigen kann und bereits positive Erfahrungen zweier GL-Mitglieder vorliegen. Ein Nutzen der Methode wird angenommen, kann aber zu der Zeit noch nicht konkret benannt werden. Damit bleibt die von Abrahamson und Rosenkopf beschriebene Mehrdeutigkeit der Innovation Systemaufstellung in der Farina bestehen.

Innovation als Übersetzungsleistung

In der Farina sind – begünstigt durch die Mehrdeutigkeit der Methode – individuell sehr verschiedene Umgangsformen mit der Methode entstanden. Diese Pluralität führt dazu, dass jedes GL-Mitglied eine für sich sinnvolle Interpretation gefunden hat und der Anwendung der Methode seit vier Jahren zustimmt. Die nun folgenden Zitatstellen fünf verschiedener GL-Mitglieder sollen verdeutlichen, wie die individuell unterschiedlichen Interpretationen bezüglich der Anwendungsbereiche und des Nutzens der Methode konkret aussehen. Auch der verschiedenartige Umgang mit der Tatsache, dass die Methode weiterhin unerklärlich und unverstanden bleibt, wird hierbei sichtbar. Die Bandbreite der Umgangsformen und Interpretationen reicht von einer eher distanzierten passiven Haltung bis hin zu dem aktiven Sich-der-Methode-Bedienen – immer dann, wenn man bei Entscheidungen die anderen im Boot haben möchte: „Also ich verwende sie immer, wenn ich im Prinzip die anderen im Boot haben möchte. [...] Dann ist das eine gute Methode, um dem, was man eigentlich will, ein bisschen stärker Gehör zu verschaffen. Oder auch um zu schauen, dass es [von allen, A. B.] getragen wird.“

Dieser zielgerichtete Umgang mit der Systemaufstellung kommt für ein anderes GL-Mitglied nicht infrage, da für

ihn die Stärken, Schwächen, Mechanismen und Anwendungsbereiche der Methode nicht klar sind.

„Ich stehe hinter der Methode. Ich finde es gut, dass wir das hier machen. Ich mache gerne mit. Ich finde auch die Resultate – die verblüffen mich immer. Aber aus den genannten Gründen, weil ich die Methode nicht fassen kann, weil ich die Mechanismen nicht kenne, weil ich die Stärken, die Schwächen, das Anwendungsgebiet nicht kenne – fühle ich mich unsicher und könnte nicht der Eigner der Methode sein. Also ich könnte zum Beispiel nicht die Person sein, die diese Methode in der Firma treibt.“

Die hier als störend erlebte Unerklärbarkeit der Methode ist für ein drittes GL-Mitglied kein Thema. In seinem Interview überwiegt der Aspekt, das Instrument dort zu nutzen, wo es Gewinn versprechend scheint, was für ihn im persönlichen Bereich der Fall ist.

„Ich finde es nach wie vor ein interessantes Tool. Und mich persönlich hat es bereichert. Es hat mir eine Facette gezeigt, die ich vorher nicht unbedingt so wahrgenommen habe. Aber das ist auf meiner persönlichen Ebene, als Führungskraft, dort gewisse Sachen einmal anders zu reflektieren, als man das üblicherweise macht.“

Systemaufstellungen bereichern nach Meinung dieses Interviewpartners Führungskräfte auf persönlicher Ebene stark, da sie zu einer Reflexion einladen, die sonst in dieser Form nicht stattfindet. Gleichzeitig bedauert dieser Interviewpartner, dass die Ergebnisse aus den Aufstellungen nur einen persönlichen Ertrag bringen, nicht aber gezielt für das Unternehmen genutzt werden.

„Also, es ist nicht ein Regelkreis, wo man sagt: Aus den Hypothesen entstehen die Aufträge. Aufträge werden ausgeführt und werden irgendwann zurückgemeldet, mit Resultat. Das ist nie so abgelaufen. Das ist auch nie die Intention der Aufstellung gewesen. Sondern es ist für den, der etwas wissen wollte, einfach eine persönliche Bereicherung, ein persönliches Feedback aus der Aufstellung. Und was er draus gemacht hat, ist immer seine eigene Sache gewesen.“

Ein weiterer Interviewpartner dagegen erlebt einen sehr deutlichen organisationalen Einsatz und Nutzen der Methode. Das in der Aufstellung für jeden sichtbar gewordene Bild führt dazu, dass man Entscheidungen mit sehr viel mehr Klarheit angehen kann und im Folgenden zielstrebig und überzeugter an die Arbeit geht.

„Wir haben dort im Vorfeld Angst gehabt, dass etwas passieren könnte. Wir haben das abgeprüft. Wir haben gesehen, dass es nicht kritisch ist. Und durch das sind wir wahrscheinlich auch überzeugter an die Arbeit und haben der [betroffenen Person, A. B.] gesagt: „Du, jetzt ist Schluss.“

Diesem vertrauensvollen Umgang mit der Methode steht dagegen die Meinung eines letzten zu zitierenden Interviewpartners gegenüber. Dieses GL-Mitglied erlebt die Systemaufstellung zwar als interessantes Tool, das dennoch immer wieder infrage gestellt werden sollte. Vor allem die Frage, wozu eine Aufstellung nötig ist, beantwortet er ernüchert: Das Lösungsbild der Aufstellung zeigt in seinen Augen nichts

Neues, dient aber dazu, Dinge zu thematisieren, die sonst unausgesprochen geblieben wären. Für sich selbst hat dieser Interviewpartner daher beschlossen, das Tool auf Abstand zu halten, um so einen besseren Blick darauf werfen zu können. „Ich denke, die Aufstellung ist ein interessantes Tool. Aber es ist auch kein einfaches Tool. Es funktioniert jetzt in der Farina recht gut, aber irgendwie mache ich mir immer mal wieder Gedanken, ob es richtig ist oder ob es nicht richtig ist, ob man das sollte oder nicht sollte und vor allem, was wir damit machen. Das sind so die Fragen, die ich mir immer regelmäßig wieder stelle. Oder Fragen, die ich mir auch stelle: Ja, war jetzt da eine Aufstellung nötig? Haben wir das nicht alle schon gewusst? Haben wir die Aufstellung nicht einfach genommen, um irgendetwas darzustellen, was jemand nicht sagen wollte?“

Aus dem Interview des Beraters wird deutlich, dass er sich der unterschiedlichen Umgangsformen mit der Systemaufstellung durch die GL-Mitglieder sehr bewusst ist und sich selbst als „Gewissen der Methode“ versteht. Seine Aufgabe ist es, die Systemaufstellung bewusst zu pflegen und auf die richtige Art der Anwendung zu achten.

„Auf einer methodischen Ebene muss ich immer schauen, dass sich nicht so Gewohnheiten einschleifen. Also dass sie wirklich ganz konzentriert aufstellen. [...] Wenn die Methode einmal eingeführt ist, dass man dann nicht wie Schach spielt. Da muss ich auf einer anderen Ebene fast dann auch streng sein. Wenn ich merke, dass einer allzu schnell aufstellt, weil er es halt jetzt so im Kopf hat und auch hofft, dass es dann so rauskommt, wie er es im Kopf hat, dass ich ihm dann sage: ‚Okay, konzentriere dich auf Atem, Hände, Fußsohlen – und langsam!‘ Die Methode muss wie bewusster gepflegt werden von mir.“

Dies zeigt die Bemühung des Beraters, eine neuartige Methode ‚richtig‘ in einen Managementkontext einzuführen und sie dort im Sinne des methodischen Standards anzuwenden. Die Pflege dieser Standards ist keine leichte Aufgabe und verlangt ständige Wachsamkeit. So ist dem Berater aufgefallen, dass der Umgang, den die GL mit der Systemaufstellung pflegt, sehr wohl Einfluss auf das ganze Setting hat. Dieser Umgang ist seiner Meinung nach auch davon geprägt, dass gewisse Themen nicht wirklich konsequent verfolgt und schließlich zur Umsetzung gebracht werden, sondern stattdessen kollektiv weggestellt werden. Ein konsequentes Verfolgen einzelner Themen mithilfe der Systemaufstellung findet dabei nicht wirklich statt. „Das ist etwas, was ich ursprünglich zwar im Sinn hatte, nämlich mehrmals mit den Leuten auf die Entwicklung einer Problemlösung zu schauen. Aber ich habe gemerkt – und das ist mir schleierhaft, weshalb das so ist –, dass sich das kaum eingestellt hat.“ In der gemeinsamen Arbeit hat der Berater erfahren, dass den Managern der Farina stark an konkreten Lösungen gelegen ist.

„Die Manager nutzen das Instrument gerne, damit sie Klarheit kriegen, die sie auch benennen können. Die Tatsache, dass hinter einem Thema ein verdecktes oder ein inoffiziel-

les oder ein implizites Thema auftaucht, und als das stehen gelassen wird [...], das befriedigt sie nicht, weil sie sagen dann: ‚Jetzt wissen wir, dass wir zwei Probleme haben! Nämlich das offizielle und das inoffizielle.‘ Und das befriedigt sie dann wenig, denn im Prinzip wollen sie Lösungen und nicht ein erweitertes Problembewusstsein. Und das – diesen Balanceakt –, den haben wir ständig bewältigen müssen. Also nicht nur ich, sondern auch die Farina-Manager.“

In den Augen des Beraters wäre mit der Systemaufstellung ein erweitertes Problembewusstsein anzustreben, das System übt jedoch einen ganz eigenen Umgang mit der Methode und passt sich das Werkzeug in seinem Sinne an. Dieser Umgang wirkt sich auch auf den Ablauf der Aufstellung aus. Da das Auftauchen impliziter oder inoffizieller Themen von der GL nicht geschätzt wird und von den Managern Lösungen erwartet werden, hat es sich als erfolgversprechender erwiesen, die aufzustellenden Fragen durch den Berater vorgängig zu schärfen und zu konkretisieren.

„Da habe ich dann gemerkt, wenn die eingegebene Frage nicht geschärft war, dann ist auch Unklares herausgekommen. Da habe ich dann auch realisiert, wie nicht nur ich frustriert war, sondern auch die Leute. Das ist mir ganz klar geworden bei der Arbeit, dass diese Offenheit, die bei persönlichen Anliegen in offenen Gruppen durchaus hilfreich und auch nützlich ist, also wenn nicht alles definiert ist oder wenn vielleicht eine Aufstellung auch abgebrochen werden muss, dass das mit Managern nicht funktioniert.“

Aus der Arbeit mit stranger groups weiß der Berater, dass auch sehr offen formulierte Fragen zu hilfreichen und nützlichen Antworten führen können. Allerdings ist dazu von den Klienten die Bereitschaft nötig, sich auf eine unklare Definition oder womöglich auch den Abbruch einer Aufstellung einzulassen. Die Erfahrung in der Farina hat jedoch gezeigt, dass die Manager eine klar definierte Frage und das Hinarbeiten auf eine Lösung stärker präferieren als den unklaren Ausgang einer Aufstellung. Um gemeinsam mit der GL zu Ergebnissen zu gelangen, die alle befriedigen, müssen Berater und GL einen gemeinsamen Balanceakt bewältigen und Formen der Anwendung finden, die allen Beteiligten taugen. Dieser gemeinsame Balanceakt oder – wie Rottenburg es nennt – das „ball game“ (1996: 214) bezeichnet genau den Prozess, der den Eingang neuer Ideen in ein Unternehmen prägt: Nur wenn der Ball vom Mitspieler aufgenommen und zurückgepasst wird, geht das gemeinsame Spiel weiter.

„In the case of movement of ideas and artefacts through time and space, each actor therefore takes the ‚thing‘ into his or her own hands and gives it the shape and direction that best corresponds to his/her context and intentions. In this way, we move from the trans-mission of a thing that remains the same to the trans-formation of the thing.“ (Rottenburg 1996: 214–215)

Laut Rottenburg, der sich hier auf Czarniawska/Joerges (1996) und Callon/Latour (1981) stützt, dringt die neue Praktik nicht einfach unverändert in ein neues System ein

und wird dort standardmäßig angewendet. Innovation ist vielmehr in einem konstruktivistischen Sinne als ‚translation‘ und ‚transformation‘ zur verstehen. Der Innovationsprozess gleicht einer Übersetzungsleistung, bei der das System die Innovation formt, ihr neue Funktionen und Bedeutungen zuschreibt. Dies geschieht in einem gemeinsamen Verhandlungsprozess. Der von dem Berater beschriebene Balanceakt ist meiner Meinung nach ein anschauliches Beispiel einer solchen Übersetzungsleistung. Da der Berater stets „[...] noch präziser mit der [Aufstellungs-]Arbeit arbeiten möchte. Also noch genauer dort ansetzen, wo es wirklich etwas bringt“, ist er offen dafür, die Systemaufstellung gemäß der Situation weiterzuentwickeln und zu verändern.

Die Übersetzung folgt der Logik des Managements

Die genannten Zitate sollen die Übersetzungsleistungen verdeutlichen, die es braucht, um etwas Systemfremdes wie die Organisationsaufstellung in einem Managementkontext dauerhaft anzuwenden. Maßstab oder – um im Bild zu bleiben – Wörterbuch für diese Übersetzung ist meiner Meinung nach die im System vorherrschende Logik. Meine These ist, dass es selbst einer so fremdartigen und außergewöhnlichen Methode wie der Systemaufstellung nicht gelingt, die vorherrschende Logik des Managementsystems der Farina zu durchbrechen. Stattdessen wird die dem Management fremde Logik so übersetzt, dass sie in den Kontext der Farina integriert werden kann. Dass dieses Instrument der gängigen Managementlogik widerspreche, habe ich als einen innovativen Aspekt der Systemaufstellung genannt. Die Aufstellung ist ein Werkzeug, das rational schwer zu steuern ist. Nicht selten wird eine Aufstellung zu einem bestimmten Thema begonnen, um im Verlauf festzustellen, dass sich das ‚eigentliche Thema‘ ganz anders darstellt. Als grundsätzliche Haltung in der Aufstellungsarbeit mit Organisationen nennt Weber den Gedanken der Absichtslosigkeit und Zurückhaltung (Weber 2000: 64). Statt eigene Veränderungsvorstellungen und -intentionen zu verfolgen, rät Weber dem Berater oder Aufstellungsleiter, absichtslos und ohne vorgefertigtes Bild in den Aufstellungsprozess einzusteigen. Sowohl von dem Berater als auch von dem Klienten verlangt dieses Beratungsverständnis, „[...] sich einer Aufstellung und dem, was sich zeigt, mutig zu stellen“ (Zbinden 2003: 219). Die Aufstellung wird nicht als ‚Werkzeug‘ verstanden, das sich gebrauchen oder instrumentalisieren lässt – sie entwickelt vielmehr ihre ganz eigene Dynamik und ist in ihrem Verlauf nicht zu kontrollieren. Dem Management der Farina ist es meiner Meinung nach sehr wohl gelungen, die Systemaufstellung zu steuern, ihre Unsicherheit zu reduzieren und Planbarkeit zu erreichen. Sie setzen das Instrument gezielt ein, um Lösungen zu generieren und Unsicherheit zu reduzieren. All dies geschieht unter der ‚Spielregel‘ des gängigen dualistischen Organisationsverständnisses, welches persönliche Themen der Privatsphäre zuordnet und damit dem organisationalen Kontext entzieht.

Zielsetzung, Planbarkeit, Bedarfsorientierung

Ein erster Schritt zum Managen der Systemaufstellung ist die Festlegung bestimmter zu erreichender Ziele der Aufstellungsnachmittage sowie deren detaillierte Planung. Nach dem ersten Jahr sprechen sich die GL-Mitglieder dafür aus, die Aufstellungen an konkreten Zielsetzungen auszurichten. Gewünscht wird außerdem – unter Beibehaltung einer begrenzten Flexibilität – eine Planung für die bevorstehenden Workshops. Eine weitere Ausdifferenzierung der Workshopthemen erfolgt für das dritte Jahr: Um die Systemaufstellung noch gezielter einsetzen zu können, werden je zwei Workshop-Blöcke für die Bearbeitung der Themen aus den jeweiligen Geschäftsbereichen (GL-Ebene sowie die beiden Produktionsbereiche) reserviert. Diese klare Einteilung und Strukturierung der Aufstellungen bedeuten für den Berater und die anderen Beteiligten, dass die aufzustellenden Themen bereits vor der Aufstellung bekannt sind und man sich gedanklich damit auseinandersetzen kann. Ab 2007 sollen die Termine der Aufstellungen nun nicht länger zu Beginn des Jahres festgelegt werden. Man hat sich stattdessen entschieden, bedarfsorientiert vorzugehen und den Berater dann zu rufen, wenn aktuelle konkrete Themen anliegen. Dem von einem Interviewpartner explizit geäußerten Gedanken, sich des Instrumentes zu „bedienen“, kommt diese Entwicklung sehr entgegen. Auch für den Berater ist diese Entwicklung erfreulich. Sein Ziel ist es, die Methode in Managementkontexten so weit bekannt zu machen, dass das Management sagen kann: „Wir kennen die Methode. Wir können einschätzen, was die bringt. Nutzen wir sie jetzt bei Fragen, zu denen wir noch keine Lösung gefunden haben.“ Das gemeinsame Ballspiel kann weitergehen, da beide Parteien eine sinnvolle Anwendungsform für sich gefunden haben – eine Form, die der Logik des Managements folgt, indem sie sich als zielorientiert, planvoll und bedarfsorientiert erweist.

Das Abtesten konkreter Fragen hilft, Unsicherheit zu reduzieren

Eine Funktion der Aufstellungen, die von fast allen Interviewten genannt wird, ist das Abtesten konkreter Fälle. Die Systemaufstellung hat sich sehr dafür bewährt, geplante Strategien oder Entscheidungen noch einmal zu überprüfen und zu sehen, ob man alle relevanten Faktoren bedacht hat. Auf diese Art hilft sie, die geplanten Schritte mit mehr Überzeugung und Sicherheit in Angriff zu nehmen.

„Also, wir haben im Vorfeld Angst gehabt, dass etwas passieren könnte. Wir haben das abgeprüft. Wir haben gesehen, dass es nicht kritisch ist. Und durch das sind wir wahrscheinlich auch überzeugter an die Arbeit.“

Interessant ist hierbei der Ablauf der Entscheidungsfindung. In vielen der genannten Erzählungen folgt die Aufstellung der Entscheidung:

„Man hat den Entscheid vorbereitet und dann abgeprüft:

„Ist der Entscheid richtig?“

„Die Aufstellung ist nach dem Entscheid gewesen, um nochmals zu prüfen: ‚Was bedeutet das jetzt?‘“

Nur eine Erzählung beschreibt eine Art Innovationsprozess, in dessen Verlauf die Aufstellung bei der Generierung neuer Konzepte und Ideen hilfreich gewesen ist. Hierbei hätte das Ergebnis der Aufstellung so stark „irritiert“ und für „Verunsicherung“ gesorgt, dass man eine komplett andersartige Lösung erarbeitet habe. Die überwiegende Anzahl der Erzählungen betont jedoch die nachgelagerte Funktion des Abtestens. Aufstellungen sind hierbei zu einem Tool geworden, um strategische Entscheide auf ihre Praxistauglichkeit zu testen, nicht aber zu entwickeln. Damit dient die Aufstellung der Unsicherheitsreduktion, was einer gewissen Paradoxie nicht entbehrt: Ein nicht erklärbares Werkzeug kann dennoch von einem System so eingesetzt werden, dass es von allen Beteiligten als Sicherheit stiftend und Klarheit bringend erlebt wird. Es dient dem Management als „strategisches Controlling-Instrument“ und hilft, Entscheidungen unter Unsicherheit mit mehr Überzeugung durchzusetzen.

Spielregeln und deren Grenzen

In der Farina wurde die Systemaufstellung mit der ‚Spielregel‘ eingeführt, keine einzelnen Personen aufzustellen, sondern auf einer abstrakten oder kollektiven Ebene zu arbeiten. Diese Regel wird von den Interviewpartnern als „ein gewisser Selbstschutz“ empfunden, denn es herrscht die Befürchtung, die Aufstellung könnte private oder persönliche Themen im organisationalen Kontext zur Schau stellen. Die gemeinsam festgelegte Praktik, keine Personen aufzustellen, folgt dem gängigen Verständnis, Privates und Öffentliches seien zu trennen (Hochschild 1990). Organisationen, die dabei dem öffentlichen Bereich zugerechnet werden, sind dieser Annahme nach ein Ort, an dem Persönliches nicht exponiert werden darf. Emotionen, persönliche Beziehungen oder Probleme gehören dem Bereich der privaten Person an und werden – auch aus Diskretion – nicht in die Arbeitswelt getragen. Dies geschieht in Anpassung an eine vorherrschende organisationale Logik und eine gewachsene Kultur und liefert auf diese Art in der Farina gute Ergebnisse. Gleichzeitig fällt bei der Auswertung der Interviews auf, dass die Interviewpartner an die Systemaufstellung sehr wohl Erwartungen äußern, die einen zwischenmenschlichen Bereich betreffen. So wird zum Beispiel eine Steigerung der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens durch die Systemaufstellung erhofft. *„Was es nicht gebracht hat, das kann man auch gerade sagen, das gegenseitige Vertrauen hat es nicht in jedem Fall gesteigert. [...] Was ich eigentlich zusätzlich auch noch erwarten würde.“*

„Auf der andren Seite habe ich festgestellt, dass eben die gewissen Gräben [...] vor der Aufstellung und nach der Aufstellung immer noch gleich sind. Zwischen einzelnen Teammitgliedern in dem Team. [D]as hat genau das Bild

ergeben: Es gibt keine Veränderung. Und das ist wiederum eine Enttäuschung.“

Als hemmend interpretieren die Interviewpartner nicht die Methode an sich, sondern deren konkrete Anwendung in der Farina: *„Das Tool kann man interpretieren, wie man will. Also, es ist nur so gut, wie das, was man daraus macht. [...] Und das, was man nicht sehen will, das sieht man auch nicht.“* Das, was man nicht sehen will, sind nach Meinung des Interviewpartners Themen, die aufgrund einer gemeinsam gegebenen Struktur von Anfang an aus der Betrachtung ausgeblendet wurden – eine Struktur, die sich dadurch auszeichnet, dass die Methode der Systemaufstellung in diesem Unternehmen genutzt werden soll, um Organisationen und Organisationseinheiten anzuschauen, nicht aber Einzelpersonen oder Funktionen aufzustellen. Die Aufstellungsarbeit stößt laut den Interviewpartnern an Grenzen – und sie tut dies in der Farina in dem Bereich des Zwischenmenschlichen.

„Da kommen Punkte raus, wo ich sage, ja sind wir da denn verdammt noch mal mit diesen Aufstellungen nicht weitergekommen? Gerade was Zusammenarbeit und Gemeinschaftsaspekte betrifft. Die Farina ist 70 Jahre alt – und ich sage manchmal, so wie die Zusammenarbeit die letzten 65 Jahre gewesen ist, hat das irgendwie die Wände hier imprägniert. [...] Von daher muss ich fragen: Ist dank dieser Aufstellungsarbeit wirklich fundamental etwas passiert? Das müsste ich jetzt ein schönes Stück infrage stellen.“

Selbst ein Instrument, dessen vorherrschende Funktion das Sichtbarmachen von „Beziehungsstrukturen“ (Varga von Kibéd 2000) ist, kann auf eine Art angewendet werden, die die Beziehungen zwischen einzelnen Mitarbeitern gezielt ausblendet. In Anpassung an eine vorherrschende organisationale Logik und eine gewachsene Kultur wird die Thematisierung von persönlichen Beziehungen so zum „Nichtthema“.

Diskussion

In der Farina findet seit vier Jahren eine regelmäßige Arbeit mit der Systemaufstellung auf höchster Managementebene statt. Diese erfolgreiche Zusammenarbeit führe ich auf die große Bereitschaft des Beraters zur Weiterentwicklung und Veränderung der Systemaufstellung sowie die Flexibilität der Methode zurück. So ist eine gemeinsame Arbeit entstanden, die es dem Unternehmen erlaubt, die Methode auf eine Art einzusetzen, die für die Farina gewinnbringend ist. Gleichzeitig machen die Forschungsergebnisse deutlich, dass die Einführung einer Innovation als Übersetzungsleistung zu verstehen ist, welche sich an der vorherrschenden Logik des Systems orientiert. Davon auszugehen, dass mit der Anwendung der Systemaufstellung automatisch eine Übertragung der grundlegenden systemischen Logik der Aufstellungsarbeit auf den fremden Kontext einherginge und Innovation somit eingekauft werden könne, ist zu kurz ge-

dacht. Innovationen treten in ein bestehendes System mit einer gewachsenen Organisationskultur ein. Sie sind nicht per se in der Lage, diese Kultur oder Logik bewusst zu machen, sie zu durchbrechen und Veränderungslernen zu provozieren. Fragt man nach dem Lernen der Organisation, so kann man sagen, die Farina hat ein Anpassungslernen vollzogen: Unerwartetes und Unbekanntes wurde in die gegebenen Denkstrukturen assimiliert, diese Denkstrukturen aber nicht grundsätzlich verändert. Zu einem Veränderungslernen wäre eine kritische Betrachtung der eigenen Alltagstheorien notwendig (Müller 1995) – ein Schritt, der mit der Systemaufstellung sicher machbar ist, der jedoch neben der Anwendung der Methode eine bewusste Reflexion erfordert. Die Frage, ob Systemaufstellungen als „die vielleicht innovativste Managementmethode“ (Infoletter Infosyon) bezeichnet werden können, möchte ich daher mit einem Hinweis auf unser Verständnis von Innovation beantworten. Davon auszugehen, Innovationen würden unverändert und vollständig in ein bestehendes System eintreten und dort eine grundlegende Veränderung der Systemlogik herbeiführen, ist meines Erachtens verfehlt. Es zeigt sich in der Studie vielmehr die Macht des Systems, neue Konzepte aufzunehmen, zu übersetzen und an die bestehende Logik anzupassen. Der Sinn einer Innovation wird von dem System, in das sie Eingang findet, definiert. Dass die Systemaufstellung in der Logik des Managements als geeignete Methode Anwendung finden kann und als sinnvoll erlebt wird, ist in meiner Studie auch deutlich geworden. Für die GL der Farina ist die Aufstellungsarbeit ein Werkzeug, das in Situationen von Unsicherheit dazu beiträgt, Klarheit und Zielstrebigkeit zu ermöglichen. Das Abtesten von Themen sorgt für ein überzeugteres Herangehen an Entscheidungen und schafft Sicherheit. In den Interviews herrscht daher der Tenor, dass die Aufstellungsarbeit für die Farina in ihrer Situation eine gute – wenn auch nicht die einzige mögliche – Intervention ist.

„Ich sehe das jetzt nicht so an, dass Aufstellungsarbeit das einzige Mittel wäre. Aber es ist ein gutes. [...] Ich bin in dem Sinn auch überzeugt, dass es für die Unternehmung in der Situation gut ist. Für eine andere Unternehmung in einer anderen Situation vielleicht nicht, aber für diese Unternehmung in dieser Situation ist es das Richtige.“



Andrea Berreth

Ursprünglich aus der Gegend von Nürnberg stammend, war ich nach dem Abitur ein Jahr lang im Jugendbereich der Gehörlosen-seelsorge Nürnberg/Eibach tätig. Mein Studium der „Angewandten Kulturwissenschaften“ an der Universität Lüneburg habe ich im Herbst 2004 mit einer Masterarbeit über Systemaufstellungen und Strukturalismus abgeschlossen. Seit September 2005 arbeite ich nun als Assistentin im Bereich Organisation, Führung

und Personal am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Im Rahmen meiner Dissertation beschäftige ich mich dort mit Innovation im Management, die ich am Beispiel der Organisationsaufstellung untersuche.

Literatur

- Abrahamson, Eric/Rosenkopf, Lori (1993): Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion. *Academy of Management Review* 18 (3): 487–517.
- Baumgartner, Marc (2006): Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit. Systemische Strukturaufstellungen und Mitarbeiterbefragung zur Diagnose von Organisationskultur. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Berger, Peter Ludwig/Luckmann, Thomas (1966/1987): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Fischer. Frankfurt am Main.
- Callon, Michel/Latour, Bruno (1981): Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, Karin/Cicourel, Aaron (Hrsg.): *Advances in social theory and methodology*. Routledge and Kegan Paul. London: 277–303.
- Czarniawska, Barbara/Joerges Bernward (1996): The travel of ideas. In: Czarniawska, Barbara/Sevon, Guje (Hrsg.): *Translating organizational change*. de Gruyter. Berlin, New York: 13–48.
- Geertz, Clifford (2001): *Dichte Beschreibung*. Suhrkamp. Frankfurt am Main.
- Heideloff, Frank (1998): Komplexität und Handlungsfähigkeit – ein Planspiel als Instrumentenangebot. In: Heideloff, Frank/Radel, Tobias (Hrsg.): *Organisation von Innovation: Strukturen, Prozesse, Interventionen*. Rainer Hampp Verlag. München und Mering: 167–183.
- Hochschild, Arlie R. (1990): *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt am Main.
- Kohlhauser, Martin/Assländer, Friedrich (2005): Organisationsaufstellungen evaluiert: Studie zur Wirksamkeit von Systemaufstellungen in Management und Beratung. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Lakoff, George/Johnson, Mark (2004): *Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Lehmann, Katharina (2006): Umgang mit komplexen Situationen. Perspektivenerweiterung durch Organisationsaufstellungen. Eine empirische Studie. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Morgan, Gareth (2000): *Bilder der Organisation*. Klett-Cotta. Stuttgart.
- Müller, Werner R. (1995): Stolpersteine der lernenden Organisation. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): *Jahrbuch Weiterbildung*. 186–189.
- Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka (1997): *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Campus. Frankfurt. New York.
- Rosset, Claude (2005): Von der Irritation zur Information: Systemaufstellungen und Managementpraxis. *OrganisationsEntwicklung* (3): 16–27.
- Rottenburg, Richard (1996): *When Organization Travels: On Intercultural Translation*. In: Czarniawska, Barbara/Joerges Bernward (Hrsg.): *Translating Organizational Change*. Walter de Gruyter. Berlin, New York: 191–240.
- Schumacher, Thomas (2000): *Systemische Strukturen in Familie und Organisation*. Rheintal Verlag. Bonn.
- Siebert, Horst (1999): *Pädagogischer Konstruktivismus: eine Bilanz der Konstruktivismusdiskussion für die Bildungspraxis*. Hermann Luchterhand Verlag. Neuwied.
- Varga von Kibéd, Matthias (2000): Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und der systemischen Familienaufstellungen. In: Weber, Gunthard (Hrsg.): *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Carl-Auer Verlag. Heidelberg: 11–33.
- Weber, Gunthard (2000): *Praxis der Organisationsaufstellungen: Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Carl-Auer Verlag. Heidelberg.
- Weick, Karl E. (2003): *Making sense of the organization*. Blackwell Business. Oxford.
- Yin, Robert K. (2003): *Case study research: design and methods*. Sage. London.
- Zbinden, Reto (2003): *Wirksamkeitsverständnisse von Organisationsaufstellungen*. In: Zirkler, Michael/Müller, Werner R. (Hrsg.): *Die Kunst der Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und theoretische Perspektiven*. Haupt. Bern: 199–222.