

# Aufstellungsarbeit als „Sensemaking“

Claude Rosselet und Georg Senoner

Mittlerweile zieht kaum mehr jemand ernsthaft in Zweifel, dass Systemaufstellungen eine Wirkung entfalten. Uneinig ist man sich hingegen in Bezug auf die Frage, was Aufstellungen denn in Wirklichkeit seien. Und diesbezüglich gibt es eine ganze Reihe von Erklärungsversuchen. Sind sie ein modernes Orakel, wie Michael Zirkler anlässlich eines Kongressbeitrags etwas provokativ in den Raum stellte? Sind sie eine transverbale Sprache, als die Matthias Varga von Kibéd sie beschreibt? Sind sie die Bewegung des Geistes, als die Bert Hellinger jetzt sieht? Oder sind sie ganz einfach Anlässe für das Erzählen von Geschichten mit einem traurigen Anfang und einem glücklichen Ende?

Allgemein wird angenommen, dass in Systemaufstellungen die Wahrheit zur Darstellung gelangt. In diesem Sinne hält etwa Jakob Schneider fest: „In den Aufstellungen geht es um Wahrheit“ (Wie wirken Systemaufstellungen? In: Praxis der Systemaufstellung 1/2008, S. 17). Er schließt allerdings direkt mit der Aussage an, dass so etwas zu sagen gewagt sei. Unmittelbar zuvor hat er den Begriff der Wahrheit auf eine Linie mit jenen der Liebe, Kraft, Ordnung und Geist gestellt. Und so könnte man ihm unterstellen, dass er in den Systemaufstellungen eine Praxis sieht, die im Dienste des Wahren, Guten und Schönen steht. Damit ließe er sich – und mit ihm viele andere Aufsteller – in eine Denktradition einordnen, die sich am deutschen Idealismus orientiert.

Wir schlagen nun eine etwas andere, am amerikanischen Pragmatismus sich orientierende Konzeptualisierung der Aufstellungsarbeit vor. Zwar bestreiten wir nicht, dass durch die Systemaufstellung eine ganz spezifische Form von Wahrnehmung und damit von Erkenntnis zum Zuge kommt. Wir behaupten aber, dass es in der Aufstellungsarbeit um „Sensemaking“ – also um das Verfertigen von Sinn – und nicht um Offenbarung einer höheren geistigen Ordnung geht. Trotz des Wissens darum, dass der Begriff „Sinnstiftung“ den Kern des mit dem englischen Ausdruck Gemeinten nicht ganz genau trifft, werden wir ihn im Folgenden in Ermangelung einer treffenderen deutschen Bezeichnung weiter verwenden.

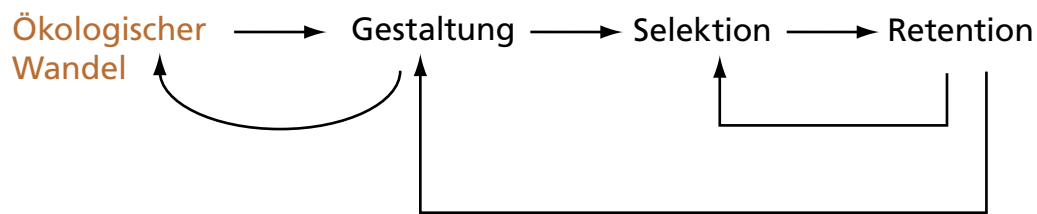
Üblicherweise kommt man – ganz besonders in Arbeitskontexten – immer dann auf die Systemaufstellung zu (oder wenn sie bereits bekannt ist: zurück), wenn man mit anderen Mitteln noch keinen Ausweg aus einer mühseligen Situation gefunden hat. Im Verlaufe des Aufstellungsprozesses geschieht dann das, was Claus Otto Scharmer in seiner U-Theorie mit „to sense, enact and embody the

future as it emerges“ umschreibt: das Hervorbringen von Zukunft (Presencing: Learning From the Future As It Emerges, 2000, S. 11). Diese Zukunft besteht nicht in einer Wiederholung von Altbekanntem, sondern sie ist etwas tatsächlich Neues, Befreiendes. Damit ließe sich auch das Moment der Entlastung erklären, welches jeweils Anlass für das Abschließen einer Aufstellung ist. Der Klient ist nicht mehr in einschränkenden Gewohnheiten gefangen. Er hat die Last der Vergangenheit abgelegt und fühlt sich frei, das zu tun, was *augenblicklich* ansteht.

Die Aufstellungsarbeit, so wie wir sie verstehen, hat eine handlungsnaher Lösung im Blick – und zielt auf die Freisetzung von Energie für einen ersten Schritt in Richtung dieser Lösung. Diesbezüglich mit dem Begriff der Wahrheit zu operieren, scheint uns heikel. Denn ein Zukunftsbild und der Impuls, dieses zu verwirklichen, können nicht als „wahr“ oder „falsch“, wohl aber können sie als „plausibel“ – im Sinne von stimmig oder schlüssig – bezeichnet werden. Und genau diese Plausibilität ist bei Prozessen der Sinnstiftung ein zentraler Aspekt.

„Sensemaking“ wird immer dann angeregt, wenn im Erleben Dinge auftauchen, die unsere Aufmerksamkeit auf sich ziehen und die wir nicht gleich etikettieren und in vorhandenes Wissen einordnen können. Sie werden aber als irritierende Daten gemerkt. Darüber zu reden jedoch produziert Mehrdeutigkeit, und die damit entstehende Ambiguität schafft Unruhe: Die Daten machen einfach (noch) keinen Reim. Weiter ist – und das ist speziell im Organisationskontext von Bedeutung – *koordiniertes Handeln* blockiert. Das ändert sich erst in einem nächsten Schritt: Dann nämlich probiert man, mithilfe iterativer Suchprozesse die Mehrdeutigkeit zu reduzieren. Das im gleichen Zuge aufkommende Verständnis speist sich teils aus Erklärungen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, und teils aus der intensiven Beschäftigung mit der Irritation durch die vorliegenden Daten. Ob eine bestimmte Interpretation dann auch Eingang findet in bereits vorliegendes Wissen – und dadurch für andere Fälle verfügbar gehalten, sprich: behalten wird –, hängt damit zusammen, ob sie zu diesem Wissen passt. Ergänzt die Interpretation bestehendes Wissen, so wird dieses erweitert; steht sie im Widerspruch dazu, so wird sie schlicht wieder vergessen.

Karl E. Weick, auf dessen Überlegungen die oben stehenden Ausführungen beruhen, hat die Momente der Sinnstiftung „Gestaltung“, „Selektion“ und „Retention“ benannt



und wie in der Grafik dargestellt zueinander – und zum Erlebensstrom, den er in seinem Modell als „Ökologische Umwelt“ bezeichnet – in Beziehung gesetzt.

Der Begriff „Ökologischer Wandel“ steht für jene Veränderungen, welche die Aufmerksamkeit auf sich ziehen und einen Sinnstiftungsprozess überhaupt anstoßen. Sie sind das Grundmaterial für das „Sensemaking“. Solange alles läuft wie gewohnt, besteht kein Anlass zur Sinnstiftung. Mit Gestaltung ist die unmittelbar kognitive und operative Interaktion der Akteure mit ihrer Umwelt gemeint. Zum einen reagieren die Akteure auf Veränderungen, indem sie bestimmte Aspekte aus dem Kontext herauslösen und diese zu benennen suchen. Zum anderen provozieren sie durch ihre (Re-)Aktionen selbst wiederum Veränderungen. Das Produkt der Gestaltung ist ein mehrdeutiges „Rohgerede“, und dieses gilt es in stimmige Erklärungen zu überführen. Das leistet die Selektion durch das „Überstülpen“ von Ordnungen bzw. von Strukturen. Diese haben die Form von Ursachenkarten – „Landkarten“. Sie enthalten Variablen, deren Relevanz durch frühere Erfahrungen abgesichert ist. Die Retention beinhaltet die Speicherung der Ergebnisse aus der Selektion. Das sind jene Ursachenkarten, die den beobachteten Phänomenen Schlüssigkeit verleihen. Karl E. Weick nennt sie „gestaltete Umwelten“. Die vier Momente stehen zueinander in einer Wechselbeziehung: Das in der Retention gespeicherte Wissen wirkt sowohl auf die Interpretation als auch auf die Wahrnehmung „unserer“ Welt ein. Die Gestaltung wiederum beeinflusst die Selektion, und unter Umständen werden wir dazu veranlasst, unsere Landkarten zu modifizieren.

Nach Weick hat „Sensemaking“ die folgenden Eigentümlichkeiten:

- Es ist ein fortlaufender Prozess ohne Anfang und Ende.
- Es schafft die Identität eines Systems, und es ist zugleich selber in dieser Identität begründet.
- Am Prozess ist immer eine Mehrzahl von Personen beteiligt, die miteinander in einem Austausch stehen („Community of Practice“).
- Im Weiteren orientiert es sich an Handlungen (und nicht etwa an Ideen Einzelner).

- Es bezieht sich auf zufällig aus einer riesigen Fülle heraus wahrgenommene Phänomene.
- Auch geschieht es immer mit Blick auf Vergangenes, nämlich auf die erinnerte Lebenserfahrung; es ist retrospektiv.
- Und wie bereits erwähnt: Es stützt sich auf Plausibilität und nicht auf Genauigkeit oder gar Wahrheit.

Das folgende Beispiel soll das eben Aufgezählte illustrieren:

Am Rande eines Meetings tauschen sich zwei Gebietsverkaufsleiter über einen Umsatzrückgang aus, der nicht im Rahmen der zyklischen Schwankungen zu liegen scheint. Sie messen diesem Ereignis zu diesem Zeitpunkt noch keinen allzu großen Stellenwert bei: Offenbar fand bei ihren Kollegen kein solcher Umsatzschwund statt – und schließlich hatte ein Umsatzrückgang auch keine Erwähnung auf der Sitzung gefunden. Das änderte sich dann aber in der folgenden Sitzung. Die Umsatzstatistik wies rückläufige Zahlen auf breiter Front aus. Man fand dafür allerdings keine plausible Erklärung. Die konjunkturelle Lage war stabil, man wähnte sich als Marktführer „auf der sicheren Seite“. Schließlich suchte ja auch die Qualität der Produkte ihresgleichen. Hatten die Kunden den letzten Preisaufschlag doch nicht verkraftet? Hatte man auf der letzten Messe wichtige Innovationen von Mitbewerbern übersehen? Irgendwie ließ das Phänomen doch keine Ruhe. Einige Verkaufsleiter hatten von ihren Verkäufern nämlich gehört, dass langjährige Kunden ihren Beschaffungsentscheid hinauszögern würden. Was könnte dafür der Grund sein? Vorerst war man etwas ratlos. Bis zum aktuellen Moment war doch die Strategie der Produkteführerschaft ganz und gar aufgegangen! – Und so wurde der Umsatzrückgang zur Chefsache. Es wurden systematisch Kunden befragt, und langsam entstand aus einzelnen Puzzleteilchen ein Bild, das Sinn machte. Einem cleveren Mitbewerber war es offensichtlich gelungen, durch innovative Zusatzleistungen Kunden zu gewinnen. Eigentlich eine logische Sache: Dass so etwas Chancen auf Erfolg haben könnte, weiß ja jeder gewiefte Marketing-Fuchs! – Jetzt war man wieder „Herr der Lage“ und konnte Abhilfe schaffende Maßnahmen in Erwägung ziehen.

Diese kleine Geschichte ist zugegebenermaßen sehr gewöhnlich. Aber sie zeigt eines sehr deutlich auf. Die „Krise“ kommt auf leisen Sohlen dahergeschlichen. Von vielen werden ihre Anzeichen erst gar nicht wahrgenommen. Allerdings: Nachdem wieder Normalität eingekehrt ist, sind alle gescheiter – ohne dass sich deswegen nun viel verändern muss. Bis man allerdings die Dinge wieder in den Griff bekommen hat, musste die eine oder andere Verwicklung gelöst werden. Dabei hatte vorab der Zufall System.

Für die Aufstellungsarbeit in Arbeits- und Managementkontexten halten wir es für hilfreich und nützlich, den Ausführungen Weicks noch etwas weiter zu folgen. Denn ihm geht es in seinem grundlegenden Werk „The Social Psychology of Organizing“ (1979, 1969) um nichts weniger als um eine Organisationstheorie. Er legt überzeugend dar, dass *Organisation aus Sinnstiftungsprozessen emergiert*. Damit stellt er sich auf eine andere Position als die klassische Betriebswirtschaftslehre, die in der Organisation bislang immer ein Instrument zur Erreichung von Zwecken sah. „Vielmehr werden die Organisationen als Erfindungen von Menschen angesehen, Erfindungen, die dem Lebensstrom übergestülpt werden und ihm für den Augenblick eine gewisse Ordnung aufzwingen“ (S. 24). Für Weick ist Organisieren ein kollektiver Prozess der Sinnstiftung. Und er nimmt damit einen wesentlichen Aspekt der systemischen Organisationstheorie vorweg. Er fokussiert radikal auf die Tätigkeit des Gestaltens bzw. auf das Prozesshafte von Organisation.

Eine solche Bestimmung mag auf den ersten Blick befremdend anmuten. Denn Organisationen erwecken den Anschein, etwas aus Menschen oder Gebäuden, aus langen Korridoren oder aus Aktenstapeln oder etwas aus all dem zusammen Bestehendes zu sein.

Tatsächlich ist es aber so, dass Organisationen als dieselben bestehen bleiben, wenn beispielsweise die Menschen nach Schichtwechsel ihren eigenen Beschäftigungen nachgehen und andere Menschen statt ihrer die Arbeit aufnehmen. Organisationen sind auch nicht die Summe der Menschen, die sie umfassen. Zwar sind sie auf Menschen angewiesen: Personen sind eine Ressource. Aber Organisationen selber sind bloß die Art und Weise, wie sich Personen aufeinander beziehen, um miteinander Sinn zu verfertigen.

Gebäude, Anlagen und Papierstöße andererseits sind gleichsam nur „Nebeneffekte“ von Organisation: also das, was entsteht, wenn mehr oder weniger koordiniert in Organisationen Entscheidungen gefällt werden. Und die Entscheidungsfindung wiederum ist immer in Prozesse der Sinnstiftung eingefasst.

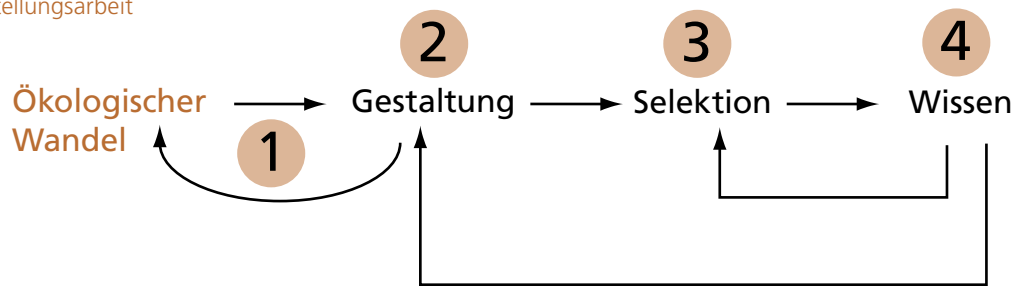
Man muss sich somit von der Vorstellung verabschieden, dass Organisationen etwas Substanzielles seien; ein Palast an einer berühmten Seepromenade ist zwar die „feudale“ *Repräsentation* einer Organisation. Aber die Organisation selber ist nicht dieser Palast. Sie besteht „nur“ aus einer

Folge von aufeinander mehr oder weniger stark Bezug nehmenden flüchtigen Ereignissen, im Rahmen derer Sinnprozessiert wird (und irgendwann kann das dann auch zum Bau von Palästen führen). Dazu noch einmal Karl Weick: „Die meisten ‚Dinge‘ in Organisationen sind in Wirklichkeit Beziehungen, in systematischer Weise miteinander verbundene Variablen“ (ebenda S. 129).

Wir wollen nun von diesem Ausflug in die Gedankenwelt von Karl E. Weick zur Aufstellungsarbeit zurückkehren. Und wir nehmen das Modell der Sinnstiftung mit uns mit; denn unseres Erachtens eignet es sich ausgezeichnet dazu, die Aufstellungsarbeit und die sie einfassenden Kommunikationsprozesse abzubilden. Wir behaupten sogar, dass es zwischen Organisieren, Verfertigen von Sinn und Aufstellen auf struktureller Ebene eine große Ähnlichkeit gibt. Entsprechend dem Prozess der Sinnstiftung können wir auch bei der Aufstellungsarbeit vier Momente ausmachen.

1. Die Klienten setzen ihr „inneres Bild“ einer problematischen Situation in Szene. Damit kreieren sie einen dynamischen Kontext – oder man könnte mit Weick auch sagen: einen ökologischen Wandel oder einen Erlebensstrom –, mit dem sie in der Folge interagieren. Von daher macht es durchaus auch Sinn, Aufstellungen als Simulationen zu bezeichnen. Meistens geht es bei solchen problematischen Situationen um unentscheidbare Fragen. Heinz von Foerster definiert derartige Fragen wie folgt: „Bei prinzipiell unentscheidbaren Fragen haben wir jeden Zwang – sogar den der Logik – abgeschüttelt und haben mit der gewonnenen Freiheit auch die Verantwortung der Entscheidung übernommen. Wir sind alle frei zu entscheiden, wer wir sein wollen, und mit dieser Entscheidung übernehmen wir auch die Verantwortung über unser Sein“ (Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heinz von Foerster und Bernhard Pörksen, 1998, S. 157). Oft sind es auch Fragen zu ausweglos scheinenden Situationen: Mit den gängigen Rezepten war den Schwierigkeiten einfach nicht beizukommen.
2. Die der aufgestellten Situation inhärente und durch die Stellvertreter zum Ausdruck gebrachte Dynamik irritiert vorerst einmal. Man richtet die ganze Aufmerksamkeit auf das szenische Geschehen. Indem die Stellvertreter ihre Körperresonanz mitteilen, evozieren sie Mehrdeutigkeit bzw. sie produzieren, wie Weick es bezeichnen würde, mehrdeutiges „Rohgerede“. Dieses trifft den dargestellten Sachverhalt und weist zugleich darüber hinaus. So können bestimmte neu hinzutretende Aspekte für eine spätere Interpretation einbezogen werden. Übersehenes kann in den Prozess der Sinnstiftung eingeklammert, Unnötiges hingegen ausgeklammert werden. Es entstehen neue Relevanzen. Das sich sukzessive einstellende Gefühl von Entlastung und die Äußerungen bezüglich der wahrgenommenen Unterschiede nach einer Umpositionierung der Stellvertreter geben Hinweise für die Richtung, in welche Mehrdeutigkeit reduziert werden kann (Gestalten).

Grafik 13: Strukturähnlichkeit zwischen „Sensemaking“ und Aufstellungsarbeit



3. Die Klienten interpretieren (Selektion), was in der Aufstellung zutage trat. Wie sie es interpretieren, ist immer auch stark von ihrem (Erfahrungs-)Wissen geprägt. In dieser Phase findet in der Management-Constellation (Systemaufstellungen – für Managementkontexte neu formatiert, Claude Rosselet und Luigi Pedrocchi, Praxis der Systemaufstellung, 2006/2, S. 73) der Wechsel vom szenischen ins sprachliche Medium statt. Es empfiehlt sich, diesen Wechsel explizit, klar und deutlich zu vollziehen. Den Aufstellungs- und den Dialogprozess simultan zu führen birgt das Risiko in sich, dass die Stellvertreter vom Modus des „Co-Sensing“ in den Modus des „Reflecting“ (Theory U, Leading from the Future as It Emerges, Claus O. Scharmer, San Francisco, 2008) fallen. Dann passiert es, dass die schwachen Signale übersehen werden, die situativ über die Körperresonanz „anklingen“. Voreilig wird dann eine Erklärung bzw. eine Ordnung „übergestülpt“, die sich aus der Gedankenwelt speist; und dies übrigens nicht nur durch die Klienten, sondern auch durch den Facilitator. Das Aushalten des Nichtwissens scheint uns an dieser Stelle sehr wichtig zu sein.

4. Die Klienten einigen sich im Dialog sukzessive auf eine stimmige Interpretation. Teils bestätigt diese Deutung bereits bestehendes Wissen, teils stellt sie es infrage. Es findet also Lernen statt. Wie Andrea Berreth in ihrer Studie zeigt, passiert in Managementteams vorab Anpassungs- und weniger Veränderungslernen (Organisationsaufstellung und Management. Lesarten einer beraterischen Praxis, 2009). Wir vermuten, dass die Weichen für ein Anpassungslernen oder ein Veränderungslernen nicht nur während der eigentlichen Aufstellungsarbeit, sondern vor allem in der Sequenz davor gestellt werden: Es hängt von der Fokussierung auf das Thema und von der entsprechenden Modellierung des Systemausschnittes ab, ob die Aufstellung genutzt wird, um Sicherheit in Bezug auf einen bestimmten Entscheidungstatbestand zu erzeugen (zum Beispiel: „Haben wir das gleiche Ziel wie unser potenzieller Allianzpartner?“) oder um Entscheidungsprämissen kritisch zu reflektieren (zum Beispiel: „Ist die Art, wie wir mit der Zögerlichkeit des strategischen Allianzpartners umgehen, Erfolg versprechend oder nicht?“). Im ersten Fall wird es voraussichtlich auf ein Anpassungslernen, im zweiten Fall auf ein Veränderungslernen hinauslaufen.

Vor diesem theoretischen Hintergrund wird noch einmal deutlicher, worauf es uns bei der Aufstellungsarbeit in Management-Kontexten – also bei den Management-Constellations – ankommt:

- Im Zentrum steht die Fragestellung einer Gruppe oder eines Teams in Bezug auf den Erfolg des Gesamtunternehmens oder eines Unternehmensbereiches und nicht auf das Schicksal einer einzelnen Person bzw. das Zusammenspiel der Personen untereinander.
- Die Hauptaufmerksamkeit liegt auf den Mustern von Variablen, welche kollektive mentale Modelle und Routinen ausmachen, und nicht auf den Verstrickungen zwischen einzelnen Personen.
- Es geht uns um das Sichtbarmachen von ersten Schritten in Richtung einer anschlussfähigen Lösung und nicht um das Stellen in die „richtige Ordnung“ (oder das korrekte Durcharbeiten eines Prozessschemas). Wichtig ist uns die Viabilität – das heißt die Brauchbarkeit – von Lösungen und nicht die Wahrheit und Genauigkeit.
- Das kollektive Erleben von der Irritation zur Information ist das zentrale Moment und nicht die im Rahmen eines Übergangsrituals erzeugte Katharsis des Hauptprotagonisten. Wir verstehen die Aufstellungsarbeit radikal als Prozess der kollektiven Sinnstiftung.
- Die Aufstellung in Management-Kontexten ist immer eingebettet in dialogische Methoden des Konzeptes der lernenden Organisation. Letztere bieten auf einer sprachlichen Ebene Unterstützung beim Bestreben, gemeinsam Sinn zu verfertigen.
- Die Modellierung des zur Bearbeitung der Fragestellung relevanten Systemausschnittes erhält einen zentralen Stellenwert. Dafür nutzen wir unterschiedliche Schemata. Management-Modelle als heuristische Raster haben sich stets als hilfreich und nützlich erwiesen.

Diesen Beitrag wollen wir mit einem Zitat aus Karl E. Weicks „Prozess des Organisierens“ beschließen (ebenda, S. 375). Mag sein, dass die damit verbundene Einladung Anlass für einen Sinnstiftungsprozess gibt. Es muss aber nicht sein. –

„Organisationen halten Leute beschäftigt, unterhalten sie bisweilen, vermitteln ihnen eine Vielfalt von Erfahrungen, halten sie von den Straßen fern, liefern Vorwände für Geschichtenerzählen und ermöglichen Sozialisation. Sonst haben sie nichts anzubieten.“ – Was wäre, wenn das Wort „Organisationen“ durch das Wort „Aufstellungen“ ersetzt würde?

Der folgende Beitrag ist ein Ausschnitt aus dem Buch **MANAGEMENT - MACHT - SINN – Systemaufstellung in Management-Kontexten**, das voraussichtlich im Oktober 2010 im Carl Auer Verlag erscheinen wird.



**Claude Rosselet**, Lic. oec. HSG, verbindet in seiner Arbeit als Unternehmensberater und Facilitator systematisch die Aufstellungsarbeit mit anderen Interventionsformen. Er ist Mitbegründer und Vorstand des Vereins „Internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (infosyon) e. V.“.

[www.inscena.ch](http://www.inscena.ch)



**Georg Senoner**, Jahrgang 1953 Beratung und Training im Bereich Strategisches Management - Organisationsentwicklung - Teamentwicklung - Interkulturelles Management - Konfliktmanagement - Selbstmanagement. Georg Senoner ist Geschäftsführender Partner von Metalogikon, Gründungsmitglied von Infosyon sowie Mitbegründer von Babylon Language&Culture.

[www.senge.it](http://www.senge.it)

## Literatur

- Argyris, Chris und Schön, D. (2002): Die lernende Organisation, Stuttgart (Klett-Cotta)
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System, Frankfurt (Suhrkamp)
- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management, Frankfurt (Suhrkamp)
- Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Frankfurt (Suhrkamp), 3. Aufl. 1990)
- 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
- Foerster von, Heinz und Pörksen, Bernhard (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Heidelberg (Carl Auer)
- Giddens, Anthony (1984): Die Konstitution der Gesellschaft, Frankfurt und New York (Campus), 3. Aufl. 1997
- Groth, Thorsten und Stey, Gerhard, Hrsg. (2007): Potentiale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche, Heidelberg (Carl Auer)
- Hellinger, Bert (1994): Ordnungen der Liebe, Heidelberg (Carl Auer), 4. Aufl. 1997
- Hellinger, Bert (1996): Die Mitte fühlt sich leicht an, München (Kösel), 6. Aufl. 1999
- Isaacs, William (1999): Dialogue and the Art of Thinking Together, New York (Doubleday/Random House)
- Kaplan, Robert S. und Norton, David P. (2004): Strategy Maps. Der Weg von den immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Stuttgart (Schaefer, Poeschel)
- Luhmann, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt (Suhrkamp)
- Neuweg, Georg Hans (1999): Könnerschaft und implizites Wissen, Münster (Waxmann), 3. Aufl. 2004
- Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens, Frankfurt und New York (Campus)
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen, Frankfurt (Suhrkamp)
- 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)
- Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft, Köln (EHP)
- 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)
- Schneider, Jakob (2008): Wie wirken Systemaufstellungen? Praxis der Systemaufstellung 1/2008
- Senge, Peter M. (1990): The Fifth Discipline, New York (Doubleday/Currency)
- Sparrer, Insa und Varga von Kibéd, Matthias (2000): Ganz im Gegenteil – für Querdenker und solche, die es werden wollen, Heidelberg (Carl Auer)
- 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)