

---

## Anhang: Seminardokumentation

### **Dokumentation aller vier Fallbearbeitungen eines zweitägigen Aufstellungsseminars für gesellschaftspolitisch aktive PädagogInnen im Jahr 2006**

---

#### **Erste Fallbearbeitung: Entscheidungsaufstellung mit TLA als Metaaufstellung und PA**

Frau H. will beruflich aufsteigen und steht vor der Frage, ob sie sich auf eine höherwertige Stelle an einer neuen Schule bewerben soll oder an ihrer bisherigen bleiben soll, um abzuwarten (dann dauert der Aufstieg auf jeden Fall länger).

Ich nutze TLA als Rahmen und stelle

- Das Eine: Bewerben (inklusive sogenannte „Revision“ als Einstellungsbeurteilung)
- Das Andere: Bleiben
- Beides
- Keines von beiden

Darüber hinaus nutze ich Elemente der vorher erläuterten PA und stelle neben dem Fokus zudem

- Hindernis 1: Entfernung (der neuen Arbeitsstätte)
- Hindernis 2: ungenannt
- Ressource 1: Erfahrung des Fokus

- Ressource 2: ungenannt
- Ziel: berufliches Weiterkommen

Interessant ist, dass die Fallgeberin die „zukünftige Aufgabe“, also das, was nach dem Ziel kommt, trotz mehrmaligen Nachhakens seitens der Aufstellungsleitung ebenso mit „noch mehr Karriere“ benennt.

Bei der Aufstellung zeigt sich, dass zwar fast alle Elemente der PA auf das „Eine“ (sich auf die neue Stelle bewerben) hin ausgerichtet sind, der Fokus aber direkt in Richtung des „Anderen“ (bleiben) schaut und auch in der Nähe dieser Entscheidungsoption des Dilemmas steht.

Des Weiteren empfindet der Fokus die direkt daneben gestellte „ungenannte“ Ressource wie einen „Pfahl“. Ich vermute eher einen Menschen, dem gegenüber mit der Option des „Bleibens“ Loyalität gezollt wird (Hypothese). Nach Prozessarbeit und Würdigung der unbenannten Ressource drehe ich nun den Fokus um, damit dieser der neuen Situation des sich auf die neue Stelle Bewerbens „ins Auge schauen“ kann. Nun ist alles gut und der Fokus weiß die unbenannte Ressource (Person?) nun wohlwollend hinter sich im Rücken. Die als Moderationskärtchen gelegten Hindernisse (zwischen Fokus und „Das Eine“) sind sozusagen zur Bedeutungslosigkeit geschrumpft.

---

## Zweite Fallbearbeitung: PA und OSA

Die Lehrerin J. wirkt als „Beraterin“ an einer Grundschule mit hohem Ausländeranteil und soll zusammen mit konkret drei Grundschullehrerinnen ein Integrations-Konzept erarbeiten und umsetzen.

Da das Anliegen starke Aspekte eines Problems hat, nutze ich in Absprache mit der Fallgeberin die Elemente einer PA. Sie stellt

- als „Ziel/Ausrichtung“ auf: Integration;
- als „Hindernis“: die Schulleitung (die sie zwar formalrechtlich als Beraterin geholt hat, aber in der Wahrnehmung der Fallgeberin in keinsten Weise bei dem Integrations-Projekt unterstützt, weil überkommene Formen von Hierarchie und Leitung dabei infrage gestellt werden);
- als „Ressource 1“ wird aufgestellt: eine Repräsentantin für „drei Berater-Kolleginnen“, die zwar nicht am Projekt in dieser Schule mitarbeiten, aber konsultiert werden können;
- als „Ressource 2“: eine „neue Einstellung“ der Fallgeberin dem Projekt und dem Beratungsauftrag gegenüber.

Interessant ist, dass die Fallgeberin beim Rufnamen für die „zukünftige Aufgabe“ ein Zweifaches benennt: „sich als Beraterin überflüssig machen“ und die daraus resultierende „Unabhängigkeit für das Kollegium“ der Grundschule.

Als OSA-Elemente werden noch eine Repräsentantin für „die zwei Kolleginnen, die miteinander arbeiten“ gewählt sowie „Silke“ als die dritte Kollegin, mit der die Fallgeberin im Rahmen dieses Projektes an der Grundschule zusammenarbeitet.

Nun ist bei der Aufstellung der Elemente sofort auffällig, dass die Schulleitung (als „Hindernis“) direkt vor den Fokus gestellt wird und dessen Blick sowohl auf die (näher stehenden) drei Kolleginnen aus der Grundschule als auch auf die (entfernter stehenden) Repräsentanten für „Ziel“ und „zukünftige Aufgabe“ verstellt. Die direkt neben den Fokus gestellten beiden Ressourcen wirken in dieser Situation (noch) keineswegs hilfreich und unterstützend.

Es bedarf intensiver Prozessarbeit zwischen Schulleitung und Fokus, bis klar wird, dass die Schulleitung ihren Widerstand gegen das Projekt erst aufgeben wird, wenn ihre Leitungsfunktion und ihre Weisungsbefugnis vom Fokus nicht infrage gestellt, sondern vielmehr akzeptiert und gewürdigt wird. Erfolgt dies nicht, droht sie mit Widerstand und Sabotage des Projektes.

Es geht also im weiteren Aufstellungsgeschehen darum, die Schulleitung in ihrer formalen Stellung anzuerkennen, ohne das Beratungsziel „Integration“ und die zukünftige Aufgabe der „Unabhängigkeit des Kollegiums von der Beraterin“ aufzugeben.<sup>1</sup>

Nachdem der Fokus – nach einigen Windungen und Schleifen – die Rolle der Schulleitung anerkennt, entspannt sich die Haltung der vorher auf die Schulleitung starrenden drei Kolleginnen an der Grundschule. Sie richten ihre Aufmerksamkeit nun wohlwollend auf den Fokus und warten auf Aktivitäten.

Während der Prozessarbeit zwischen Schulleitung und Fokus füllt sich die „neue Einstellung“ mit Leben und gewinnt plötzlich für den Fokus eine stabilisierende Funktion. Als sich Fokus und diese persönliche „Ressource 2“ anschauen, spiegelt sich in ihren Augen das Erkennen dessen wider, was die „neue Einstellung“ der Beraterin (gegenüber ihrem Beratungsziel und den Teilen ihres Klientensystems) bedeuten kann.

---

<sup>1</sup> Dies folgt dem sogenannten ersten systemischen Metaprinzip „Anerkennen was ist“ (vgl. Abschn. 6.2). Das Gegebene – und dazu zählt natürlich auch die formale Struktur und die Art der Leitung der Organisation „Schule“ – darf nicht einfach gelehnt oder verdrängt werden, ohne systemische Störungen in Kauf zu nehmen.

„Die Drei“ (Berater-Kolleginnen als „Ressource 1“) stehen zwar immer noch nahe beim Fokus, äußern aber auf dessen Nachfrage: „Du musst uns schon ansprechen, wenn Du Hilfe von uns brauchst.“ Der Fokus ist nun zufrieden und sieht wohlwollend auf die drei Kolleginnen der Grundschule und die dahinterstehenden Repräsentanten für „Ziel“ und „zukünftige Aufgabe“.

Ich mache noch ein ausführliches Abschlussritual nach der Alter-Ego-Methode, damit sich für die Fallgeberin das „Ausgefaltete einfallen“ kann.

**Anmerkung** Als Repräsentant für die „hinderliche“ Schulleitung war ein – nach meinem Eindruck stark ideologisch ausgerichteter Gewerkschafter – gestellt, der während des bisherigen Seminarverlaufs durch mehrere hierarchie- und arbeitgeberkritische Äußerungen aufgefallen war und bislang keinerlei Aufstellungskontakt und -erfahrung hatte. Nach der Aufstellung äußert er sich verblüfft über seine Wahrnehmung und Empfindung „als Schulleitung“. „Nun erst verstehe ich“, meint er.

Dies kann als weiterer Hinweis für die kompetenzerweiternde Wirkung der Aufstellungsarbeit im Sinne der Perspektiventübnahme und des Einfühlungsvermögens sein und gibt eine Idee von der Nutzung der Systemaufstellungen als Instrument der Personalentwicklung (vgl. Abschn. 13.4).

---

### **Dritte Fallbearbeitung: Ressourcenaufstellung mit GPA als Metaaufstellung und OSA**

Frau L. ist vor einem Jahr zur Vorsitzenden des Personalrats-Vorstands gewählt worden und wünscht sich von der Aufstellung neuen Schwung für die Arbeit des Vorstands.

Ich entscheide mich daher für eine Ressourcenaufstellung mit GPA als Metaaufstellung. Im Vorinterview berichtet L., dass sich der Nebel erst langsam lichte, sie aber mehr Wissen bräuchte, wie der Vorstand funktioniert. Ich konkretisiere daher den Pol „Erkenntnis“ als „Wissen“ und den Pol „Ordnung“ als „Verlässlichkeit“, da auch dieses Stichwort im Vorinterview fällt. Mit dem Pol „Liebe“ kann die Fallgeberin zunächst nichts anfangen, vertraut aber meiner Aufstellungserfahrung.

Als Elemente stehen daher in der Metaaufstellung:

- Erkenntnis/Wissen
- Ordnung/Verlässlichkeit
- Liebe

Des Weiteren wählt die Fallgeberin für die OSA

- vier weitere (männliche) Einzelpersonen im sogenannten „gewählten Vorstand“ und
- für den sogenannten „erweiterten Vorstand“ (es kann jeder Interessierte zu den Vorstandssitzungen kommen) je eine weibliche Repräsentantin und einen männlichen Repräsentanten für die Gruppe der „Frauen“ und „Männer“ im „erweiterten Vorstand“ sowie
- eine weitere Repräsentantin für „die, die nicht regelmäßig kommen, dem Fokus aber wichtig sind“.

Bei der Aufstellung der Pole zeigt sich nun, dass L. die Pole nicht – obwohl vorher von mir erklärt und aufgezeichnet – in der Form eines gleichschenkeligen Dreiecks aufstellt. Die „Liebe“ steht außerhalb des Systems, der Fokus an der eigentlichen Stelle der „Liebe“.

Der Fokus ist die einzige Frau im gewählten Vorstand, drei von vier Männern stehen in der Nähe der Ordnung. Dadurch ergibt sich ein – auch geschlechtsspezifisch identifizierbares Ungleichgewicht zugunsten der Ordnung. Der Fokus muss an der Stelle der Liebe sozusagen das Gegengewicht bilden (und ist dadurch überfordert).

Ich entlaste dadurch, dass ich eine weitere Repräsentantin an den eigentlichen Platz der Liebe stelle und die Fallgeberin frage, ob ihr für die (inkorrekt gestellte) Liebe ein anderer Rufname spontan einfiel. Sie sagt: „Rückmeldung“ und die Repräsentantin wird entsprechend umbenannt. Sie übernimmt im Gefolge praktisch die Rolle des „freien Elements“ (das ich nicht eingeführt und aufgestellt habe, um die Gruppe unter Zeitdruck und am Ende eines Seminartages nicht zu überfordern, da sie schon mit dem Verständnis der GPA Schwierigkeiten hat).

Nach viel Prozessarbeit und Abfrage von Veränderungstendenzen beim Fokus stelle ich diesen weg von der Liebe in die Mitte des Dreiecks, um einen ungehinderten Zugang zu den Polen und Ressourcen zu gestatten.

Gleichzeitig erlaube ich den anderen Repräsentanten, darauf zu reagieren. Es entsteht nun ein viel ausgeglicheneres System, die drei Männer des „gewählten Vorstands“ orientieren sich stärker auch zur Erkenntnis hin („der Nebel lichtet sich noch mehr“), „die, die nicht regelmäßig kommen, dem Fokus aber wichtig sind“ und hinter der Erkenntnis quasi außerhalb des Systems standen, bewegen sich ein bis zwei Schritte auf den „gewählten Vorstand“ zu. Es kommt „neuer Schwung“ in dessen Arbeit.

## **Vierte Fallbearbeitung: OSA mit Einführung des „ausgeblendeten Themas“**

Herr G. arbeitet als Realschullehrer und ist gewerkschaftlich aktiv als Personalrat. Für die Gewerkschaft bereitet er mit einer Arbeitsgruppe den Auftritt der Organisation für den sogenannten „Realschultag“ vor, auf dem, neben anderen Gruppierungen, die gewerkschaftliche Position zur einschlägigen Schulpolitik vertreten werden soll, aber auch die Gewerkschaftsvorstellungen einer zukünftigen „Realschule“ vorgestellt werden.

Da auch viele Nichtmitglieder an dieser offenen Veranstaltung teilnehmen werden (mehrere Hundert LehrerInnen), ist dies eine gute Gelegenheit, für die Gewerkschaft und den Beitritt zur Gewerkschaft zu werben. Diese Zielgruppe der Aktion wird im Folgenden unter dem Rufnamen „Adressaten“ als gewählter Repräsentant aufgestellt.

Der Fallgeber berichtet nun, dass es einerseits um eine gute und effektive Vorbereitung dieses „Realschultages“ als Projekt gehe, er andererseits in der Projektgruppe, die unter starkem Einfluss gewerkschaftlicher Strukturen, Funktionen und Machtverhältnisse gebildet wurde, „seine Rolle finden muss“. Unausgesprochen wissen alle Anwesenden (die selbst alle in der gleichen Einzelgewerkschaft aktiv sind), dass es dabei auch um Fragen von Status und Einfluss geht, insbesondere, weil G. „noch nicht so lange mit dabei ist“.

Aufgestellt neben dem Fokus und den „Adressaten“ des Realschultages werden nun

- Frau H., die Leiterin des Hauptpersonalrats, die Herr G. als „Ikone“ bezeichnet;
- Herr A., der von G. als „Grandseigneur“ bezeichnete „mächtige Mann“ der Gewerkschaft auf diesem Gebiet;
- Petra, eine jüngere Kollegin in der Vorbereitungsgruppe und
- „Die Fraktion“ der anderen in der Projektgruppe (Mischung aus weiblich/männlich, jung und alt).
- Schließlich ist der Fallgeber noch an jenen interessiert „die im Moment nicht mehr mit dabei sind“. Das heißt, hier schließt sich die Frage an, wie sich Aktivierungspotenzial erschließen lässt.

Bei der Aufstellung ist nun ganz frappierend, dass der vor den Fokus gestellte Herr A. („Grandseigneur“) sowohl den potenziellen Blick des (noch vom Projekt abgewandten und den anderen Projektmitgliedern zugewandten) Fokus auf das Projekt „Realschultag“ als auch auf die sitzende gewählte Repräsentantin „Adressaten“ vollkommen verstellt. Die anderen Elemente sind jenseits des Fokus aufgestellt

und halten still – von abwartend-desinteressiert („die im Moment nicht mehr mit dabei sind“) bis abwartend-neugierig (die „Ikone“ Frau H.), wie sich denn der Fokus angesichts dieser Situation, in der er eigentlich die Führungsrolle im Projekt übernehmen sollte, nun verhält.

Ich drehe den Fokus um und lasse ihn mit Herrn A., dem Projekt und den „Adressaten“ Blickkontakt aufnehmen. Nach einiger weiterer Prozessarbeit zwischen Fokus und Herrn A. gebe ich den anderen Elementen die Erlaubnis zur (reduzierten) Veränderung, woraufhin der Repräsentant für das „Projekt“ aufspringt und sich zu Herrn A.s Füßen kniet.

Im Sinne des systematisch ambigen Vorgehens deute ich in dieser Situation als Aufstellungsleiter nicht (aus der Zuschauergruppe ruft jemand: „Das ist wie ein Kind!“), sondern lasse den Repräsentanten für das „Projekt“ an den ursprünglichen Platz zurückgehen und lege an die Stelle des Knieenden eine größere schwarze Tasche für „das, worum es hier auch noch geht“.

Der Repräsentant für den „Grandseigneur“ A. bückt sich spontan, hebt die Tasche (als Symbol dafür, als sei das Projekt „sein Kind“) auf und legt sie zwischen sich und den Fokus. Auf Befragen des Fokus äußert dieser, dass „das, worum es hier auch noch geht“ nicht zu ihm gehöre, sondern zu Herrn A. Ich lasse ihn die Tasche mit den Worten „das gehört zu dir und nicht zu mir – aber ich achte es“ vor die Füße von Herrn A. legen. Der Repräsentant von A. nimmt die Tasche nun erneut zu sich, entspannt sich und wendet sich nun erneut den anderen Beteiligten und dem Projekt zu.

Das Projekt reagiert erleichtert, nimmt nun Blickkontakt zum Fokus und den anderen Mitgliedern der Projektgruppe auf. Die „Adressaten“ sind neugierig geworden und verfolgen nun aufmerksam das Geschehen. Die „Ikone“ H., zwischendurch mit Ungeduldsäußerungen hervorgetreten, beruhigt sich nun und schaut den Fokus fest an.

„Die, die im Moment nicht mehr mit dabei sind“ wollen näher rücken. Die Führungsfrage scheint beantwortet zu sein und Herr A., der für seinen Einsatz und für sein „Vorgängertum“ symbolisch gewürdigt wurde, tritt ohne Aufforderung einen Schritt zurück, um dann wohlwollender auf den Kontakt zwischen Fokus und freundlich-aufgeregtem Projekt „Realschultag“ zu blicken.

---

## Abschließende Deutung

In diesem Fall geht es – ordnungs-technisch gesprochen – um die **Bedingungen für Wachstum und Fortpflanzung** des Systems (vgl. Kap. 6.2). Auf dieser Ebene der systemischen Ordnung stehen sich die **Prinzipien der direkten** und

der **indirekten Reihenfolge** gegenüber. Soll das länger beteiligte (und mächtigere) Mitglied aus Gründen der Gewährleistung von Systemwachstum Vorrang vor dem weniger lang beteiligten haben, oder soll wegen der Sicherstellung der Systemfortpflanzung das Jüngere Vorrang vor dem Älteren haben?

Um dieses systemische Ordnungsmoment in der Nachbetrachtung der Aufstellung für die Seminargruppe verständlich zu machen, illustriert der Gastgeber die Idee der „Ursprungsordnung“ am Beispiel einer kleinen Demonstration – unabhängig vom konkreten Fall. Wie also kann das, was später dazukam (und sich nach dem Prinzip der direkten Reihenfolge sozusagen „hinten einordnen“ müsste), eine Leitungsaufgabe übernehmen und sich der Unterstützung derer vergewissern, die schon länger da waren (und entsprechenden formellen oder informellen Einfluss im System haben)?

Der Verzicht der „Älteren“ auf ihr Vorrecht hat zur Voraussetzung die Anerkennung der Nachfolgenden, dass dem so ist. Zugleich gewinnen sie aber ihr Anrecht auf Vorrang im Sinne der Systemfortpflanzung (Prinzip der inversen Reihenfolge) durch die Würdigung der Leistungen der VorgängerInnen – seien es nun „Ikonen“ oder „Grandseigneurs“. Die Verbeugung vor dem, was schon war und schon geleistet wurde, ist weniger eine Angelegenheit des körperlichen Kottaus als eine Frage der – möglicherweise auf symbolischer Ebene ausgedrückten – inneren „Haltung“ der Nachfolgenden.

Meine Erfahrung ist, dass mit solch – auch theoretisch ausholenden – Nachbetrachtungen eines Falles die aus den Systemaufstellungen resultierenden Einsichten von den Bedingungen des konkreten Falles gelöst und sozusagen selbstständig werden können. Insbesondere intellektuell anspruchsvolle Gruppen reagieren im Sinne eines sowieso zu leistenden Transferaufwandes ausgesprochen positiv auf diese Art von Interpretationshilfe, wenn diese nicht ideologisch verfestigt daherkommt. Der (methodologisch begründete; vgl. Abschn. 3.3) weitgehende Verzicht auf Deutungen vonseiten der Leitung **während** der Aufstellung kann aus meiner Sicht **nach** der Aufstellung in begründeten Fällen aufgegeben werden, da es ja auch und vor allem darum geht, den Beteiligten im Sinne der Personal- und Organisationsentwicklung ein System- und Navigationswissen zu vermitteln – oder besser gesagt: ihre Kompetenz im Umgang mit Systemen und komplexen Situationen durch das deutende Explizitmachen ihres implizit bereits vorhandenen Regelwissens zu erhöhen.



---

## Literatur

- Argyris, Chris und D. Schön (2002): *Die lernende Organisation*, Stuttgart
- Arnold, Rolf (1991): *Betriebliche Weiterbildung*, Bad Heilbrunn/Obb.: Klinkhardt
- Aron, Raymond (1979): *Hauptströmungen des modernen soziologischen Denkens*. Durkheim, Pareto, Weber. Reinbek: Rowohlt
- Assländer, Friedrich (2000): Aufstellungen während einer firmeninternen Arbeitstagung, in: *Praxis der Systemaufstellung*, Heft 1/2000, S. 28–32
- Atkinson, Anthony B. (2016): *Ungleichheit. Was wir dagegen tun können*. Stuttgart: Klett-Cotta (engl. Original 2015)
- Badelt, Christoph (2002): *Handbuch der Nonprofit Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Balzer, Wolfgang (1997): *Die Wissenschaft und ihre Methoden*. Freiburg: Alber Verlag
- Bamberger, Günter (1999): *Lösungsorientierte Beratung*, Weinheim: Beltz
- Bateson, Gregory (1979): *Geist und Natur*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bateson, Gregory (1992): *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, 4. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bateson, Gregory und Jürgen Rüschi (1995): *Kommunikation*, Heidelberg
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Beck, Ulrich und Elisabeth Beck-Gernsheim (Hg.) (1994): *Risikante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Beck, Ulrich, Anthony Giddens, Scott Lash, Werner Kirsch u. a. (1996): *Die Theorie der Reflexiven Modernisierung. Eine Kontroverse*. Frankfurt am Main
- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt am Main: Fischer
- Bertalanffy, Ludwig von (1949): *Das Biologische Weltbild*, Bern
- Bertalanffy, Ludwig von (1968): *General System Theory*, London/New York
- Bhaskar, R. (1979): *The Possibility of Naturalism: A Philosophical Critique of the Contemporary Human Sciences*. Brighton, Sussex
- Bhaskar, R. (2009): *A Realist Theory of Science. Classical Texts in Critical Realism*. Kindle Edition
- Birkenbihl, Michael (1992): *Rollenspiele schnell trainiert*, Landsberg: mvg-Verlag

- Blumer, Herbert (1973): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Reinbek bei Hamburg: rororo
- Bohm, David (1995): Über Dialog, Wien
- Bohnsack, Ralf (1999): Rekonstruktive Sozialforschung – Einführung in Methodologie und Praxis, 3. Aufl., Opladen: Leske und Budrich
- Bonsen, Matthias zur (1994): Energiequelle Zukunftskonferenz, in: Harvard Business Manager, Heft 3/1994
- Bonsen, Matthias zur (1995): Simultaneous Change – Schneller Wandel mit großen Gruppen, in: Organisationsentwicklung, Heft 4/1995
- Bonsen, Matthias zur und Carole Maleh (2001): Appreciate Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen, Weinheim/Basel: Beltz Verlag
- Boskamp, Peter und Rudolf Knapp (Hg.) (1999): Führung und Leitung in sozialen Organisationen, Neuwied: Luchterhand
- Boszormenyi-Nagy, Ivan und G. Spark (1973): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Bindungen, Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Bourdieu, Pierre (1974): Zur Soziologie der symbolischen Formen, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Bourdieu, Pierre (1979): Entwurf einer Theorie der Praxis – auf der ethnologischen Grundlage der kabyrischen Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Bourdieu, Pierre (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital, in: Reinhard Kreckel (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2, Göttingen 1983, S.183–198
- Bourdieu, Pierre (1985): Sozialer Raum und „Klassen“, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Bourdieu, Pierre (1989): Klassenlage, Lebensstil und kulturelle Praxis. Beiträge zur Auseinandersetzung mit Pierre Bourdieus Klassentheorie, hrsg. von Klaus Eder, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Bourdieu, Pierre (1997): Zur Genese der Begriffe Habitus und Feld. In: ders., Der Tote packt den Lebenden, Hamburg
- Brenner, Inge u. a. (1996): Konflikte bearbeiten. Das pädagogische Rollenspiel in der betrieblichen Praxis, Hamburg: Windmühle Verlag
- Buber, Martin (1994): Das dialogische Prinzip, Gerlingen: Lambert & Schneider
- Buber, Renate und Hildegard Enzinger (1992): Das Planspiel beim Führungskräfte training, München und Mering: Hampp Verlag
- Bühl, Walter (1987): Grenzen der Autopoiesis, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39. Jg., Heft 2, S.225–254
- Bühl, Walter L. (1998): Verantwortung für soziale Systeme. Grundzüge einer globalen Gesellschaftsethik. Stuttgart: Klett-Cotta
- Conradi, Walter (1983): Personalentwicklung, Stuttgart: Enke Verlag
- Dannemiller, Kathleen u. a. (2000): Whole-Scale Change. Unleashing the Magic in Organizations, McCraw-Hill Education
- Dehnpostel, Peter u. a. (2004): Profiling-TÜV, Broschüre des Projektes „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg

- Dehnbostel, Peter u. a. (2005): Kompetenzreflektor, Broschüre des Projektes „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
- De Shazer, Steve (1996): „... Worte waren ursprünglich Zauber.“ Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis, Dortmund: Modernes Lernen
- De Shazer, Steve (2002): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, 7. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Durkheim, Emile (1965): Die Regeln der soziologischen Methode (franz. Original 1895)
- Durkheim, Emile (1977): Über die Teilung der sozialen Arbeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag (franz. Original 1893)
- Elias, Norbert (1939): Über den Prozess der Zivilisation. 2 Bände. Basel
- Elsholz, Uwe (2006): Gewerkschaftliche Netzwerke zur Kompetenzentwicklung. Qualitative Analyse und theoretische Fundierung als Lern- und Organisationsform, München und Mering: Hampp Verlag
- Endres, Egon und Theor Wehner (Hrsg.) (1996): Zwischenbetriebliche Kooperation, Weinheim: Psychologie Verlags Union
- Erb, Kristine (2001): Die Ordnungen des Erfolgs. Einführung in die Organisationsaufstellung, München: Kösel-Verlag
- Erikson, Erik H. (1974): Identität und Lebenszyklus: Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Erickson, Milton H. u. a. (1978): Hypnose, München: Verlag Pfeiffer
- Erickson, Milton H. und E. L. Rosse (1981): Hypnotherapie. Aufbau, Beispiele, Forschungen, München: Verlag Pfeiffer
- Essen, Siegfried (2003): Systemische Weltsicht und Bibliodrama. Szenisches Spiel und die Wirkung leiblichen Verstehens, Schenefeld: EB-Verlag
- Flick, Uwe, Ernst von Kadorff und Ines Steinke (Hrsg.) (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Reinbek bei Hamburg: rororo
- Foerster, Heinz von (1985): Sicht und Einsicht, Wiesbaden/Braunschweig: Vieweg Verlag
- Foroohar, Rana (2016): Makers and Takers: The Rise of Finance und the Fall of American Business. New York: Crown Business
- French, Wendell und Cecil Bell (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung, 4. Aufl., Bern: Haupt
- Funk, Lothar (2003): Der neue Strukturwandel: Herausforderung und Chance für die Gewerkschaften, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 47-48/2003, S. 14–22
- Gabriel, Markus (2016): Alles Mögliche. Leibniz und wir. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 263 vom 13.11.2016, S. 13
- Galuske, Michael (2002): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, 4. Aufl., Weinheim & München: Juventa
- Gehlen, Arnold (1940): Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt. Berlin: Junker und Dünnhaupt
- Gehlen, Arnold (1956): Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen. Bonn: Athenäum
- Gehlen, Arnold (1957): Die Seele im technischen Zeitalter. Sozialpsychologische Probleme in den industriellen Gesellschaft. Reinbek: Rowohlt
- Geiger, Theodor (1932): Die soziale Schichtung des deutschen Volkes: Soziographischer Versuch auf statistischer Grundlage. Stuttgart
- Geiling, Heiko (2005): Gewerkschaften und soziale Milieus, in: Mitbestimmung, 1+2/2005

- Geiss, Imanuel (2001): Geschichte griffbereit in 6 Bänden. Bd. 6 Epochen. Die universale Dimension der Weltgeschichte. Gütersloh/München: Wissen Media Verlag
- Gester, Peter W. und Ulrich Clement (2001): Territorigramm, Schweiz: Via Mala Verlag
- Giddens, Anthony (1988, orig. 1984): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Gloger, Axel (2016): Betriebswirtschaftslehre. Wem nützt BWL noch? Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Buch
- Goffman, Ervin (1975, orig. 1963): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Goffman, Ervin (1980, orig. 1974): Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Goffman, Ervin (1986, orig. 1967): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Goffman, Ervin (1988, orig. 1959): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, 6. Aufl., München
- Goffman, Ervin (1994): Die Interaktionsordnung, in: Ders.: Interaktion und Geschlecht, hrsg. und eingeleitet von Hubert A. Knoblauch, Frankfurt am Main/New York, S. 50–104
- Gordon, Robert (2016): The Rise and Fall of American Growth. The U.S. Standard of Living since the Civil War. Princeton University Press
- Gouldner, Alvin W. (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. In: American Sociological Review, 25 (1960), S. 161–178
- Grochowiak, Klaus und Joachim Castella (2001): Systemdynamische Organisationsberatung. Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen, Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Groth, Torsten (2006): Organisationsaufstellung – systemtheoretisch gewendet: In: Michael Mohe (Hg.). Innovative Beratungskonzepte. Leonberg: Rosenberger Fachverlag, S. 139–158
- Hattie, John (2015): Visible learning into Action: International Case Studies of Impact. London/ New York: Routledge
- Hellinger, Bert und Gabriele ten Hövel (1996): Anerkennen was ist. Gespräche über Verstrickung und Lösung. München: Kövel
- Habermas, Jürgen (1971): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Eine Auseinandersetzung mit Niklas Luhmann, in: Habermas/Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1971, S. 142–290
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Habermas, Jürgen (1985): Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Hahn, Alois (1987): Sinn und Sinnlosigkeit, in: Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung. Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, hrsg. von Hans Haferkamp und Michael Schmid, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1987, S. 155–164
- Hellinger, Bert (1993): Zweierlei Glück. Die systemische Psychotherapie Bert Hellingers, hrsg. von Gunthart Weber, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Herz, Dietmar und Andreas Blätte (2000): Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften. Eine Bestandsaufnahme der internationalen Diskussion, Münster u. a.: Lit Verlag

- Herzog, Reinhart und Reinhart Koselleck (Hg.) (1987): Epochenschwelle und Epochenbewußtsein. München: Fink
- Holman, Peggy und Tom Devane (Hrsg.) (2006): Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppenmethoden, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Hondrich, Karl Otto (1984): Der Wert der Gleichheit und der Bedeutungswandel der Ungleichheit. In: Soziale Welt, 35. Jg., Heft 3/1984, S. 267–293
- Horn, Klaus-Peter und Regine Brick (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen, Offenbach: Gabal Verlag
- Horn, Klaus-Peter und Regine Brick (2003): Organisationsaufstellung und systemisches Coaching, Offenbach: Gabal Verlag
- Jumpertz, Sylvia (2003): Auf den Standpunkt kommt es an, in: managerSeminare, Heft 66, Mai 2003, S. 60–67
- Kaplan, Robert und David Norton (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Kim-Berg, Insoo und Scott D. Miller (2000): Kurzzeittherapie bei Alkoholproblemen. Ein lösungsorientierter Ansatz, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- König, Eckard und Gerda Volmer (2000): Systemische Organisationsberatung, 7. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag
- Königswieser, Roswita und Alexander Exner (1999): Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, 3. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Königswieser, Roswita und Martin Hillebrand (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag
- Krämer, Wolfgang (2000): Corporate Universities – ein Lösungsansatz für die Unterstützung des organisatorischen Lernens, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3/2000, S. 107–129
- Kriz, Jürgen (1999): Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner, Wien
- Kühl, Stefan (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchie, Frankfurt am Main/New York: Campus
- Leibniz, Gottfried Wilhelm (1714/1998): Monadologie (Französisch/Deutsch). Übersetzt und herausgegeben von Hartmut Hecht. Stuttgart: Reclam
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group, in: Human Relations, 1/1947, S.5–41
- Lingg, Henriette Katharina (2002): Appreciate what is – create the future, München
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Luhmann, Niklas (1990a): Soziologische Aufklärung 5, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1990b): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Lüssi, P. (2001): Systemische Sozialarbeit, 5. Aufl., Bern/Stuttgart: Haupt Verlag
- Lüttinghaus, Martina (2014): Systemische Gesetzmäßigkeiten. In: Trainer-Kit Reloaded, hrsg. von Anja Leao, Bonn: managerSeminare Verlag, S. 250–259
- Maleh, Carole (2000): Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Margerison, Charles und Dick McCann (1995): Team Management. Practical new approaches, Didcot: Management Books
- Mason, Paul (2016): Postkapitalismus. Berlin: Suhrkamp Verlag

- Maturana, Herbert und F. Varela (1987): *Der Baum der Erkenntnis*, Bern/München/ Wien: Scherz
- Mead, George Herbert (1934): *Mind, Self, and Society*, Chicago
- Merchel, Joachim (2001): *Sozialmanagement*, Münster: Votum-Verlag
- Moreno, Jacob Levy (1934): *Who shall Survive?* Washington (dt: *Grundlagen der Soziometrie*, 1974)
- Moreno, Jacob Levy (1946–69): *Psychodrama I–III*
- Müller, Albrecht und Manfred Priepe (1991): *Sozialmanagement*, 3. Aufl., Neuwied: Luchterhand
- Müller, K. (1996): *Allgemeine Systemtheorie*, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Mündemann, Belen Mercedes (2003): *Employability oder Lebensunternehmer? Den Personal BizPlan als Kompass für die berufliche Entwicklung nutzen*, in: *Handbuch Personalentwicklung*, 82. Erg.-Lfg., Juni 2003, 6.43, S.1–34
- Nicolis, Grégoire und Ilya Prigogine (1977): *Self-Organization in Nonequilibrium Systems: From Dissipative Structures to Order through Fluctuations*. New York: Wiley
- Nicolis, Grégoire und Ilya Prigogine (1987): *Die Erforschung des Komplexen. Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis der Naturwissenschaften*. München: Piper
- Owen, Harrison (1997): *Open Space Technology. A Users Guide*, 2. Aufl., San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Palazzoli, Selvini u. a. (1979): *Paradoxon und Gegenparadoxon*, Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Parsons, Talcott (1976): *Zur Theorie sozialer Systeme*, hrsg. von Stefan Jensen, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Pieper, Richard (1989): *Die Neue Sozialphysik. Zur Mechanik der Solidarität*. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Piketty, Thomas (2013): *Capital in the Twenty-First Century*. Belknap Press
- Polanyi, Michael (1985): *Implizites Wissen*, Frankfurt am Main (amerik. Original 1958)
- Pongratz, Hans J. (1998): *Kommunikationstraining. Thesen zum Wandel eines eigenständigen Segments betrieblicher Weiterbildung*. *Arbeit*, 7, S. 238–256
- Pongratz, Hans J. (2002a): *Subordination. Inszenierungsformen von Personalführung in Deutschland seit 1933*, München/Mering: Hampp Verlag
- Pongratz, Hans J. (2002b): *Unternehmer der eigenen Arbeitskraft. Reichweite und Folgen des Typus des Arbeitskraftunternehmers*, in: Eichmann, H. u. a. (Hg.), *Game Over? Neue Selbständigkeit und New Economy nach dem Hype*, Wien: Falter Verlag, 2002, S. 15–35
- Pongratz, Hans J. (2003): *Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Pongratz, Hans J. und Günter G. Voß (2003): *Arbeitskraft-Unternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin: edition sigma
- Pongratz, Hans J. (2016): *Was macht eigentlich der Arbeitskraftunternehmer? Blog-Beitrag in Gegenblende. Das gewerkschaftliche Debattenmagazin des DBG*, 37/2016
- Pongratz, Hans J. und G. Günter Voß (1997): *Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11. Jg., Heft 1/1997, S. 30–53
- Popper, Karl (1945): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*. 2 Bände. London
- Probst, Gilbert (2003): *Wissen managen*, Wiesbaden

- Puch, Hans-Joachim und Katharina Westermeyer (1999): Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe, Freiburg: Lambertus-Verlag
- Quine; Willard van Orman (1983): Ontologische Relativität und andere Schriften. Klostermann Texte Philosophie
- Reichert, Jo (1986): Probleme qualitativer Sozialforschung. Zur Entwicklungsgeschichte der Objektiven Hermeneutik, Frankfurt am Main
- Reinhold, Gerd (1992): Wirtschaftsmanagement und Kultur in Ostasien. Sozial-kulturelle Determinanten wirtschaftlichen Handelns in China und Japan. München: Iuicium Verlag
- Rifkin, Jeremy (2014): Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Rosner, Siegfried (1983): Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns – eine kritische Theorie der Moderne?, Diplomarbeit am Institut für Soziologie, Universität München
- Rosner, Siegfried (1986): Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung, Auftragsarbeit für das zweibändige Lehrbuch von S. Lamnek, Qualitative Sozialforschung, München/Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1988 und 1989 (korr. Aufl. 1995)
- Rosner, Siegfried (1990a): Gesellschaft im Übergang? Zum Wandel von Arbeit, Sozialstruktur und Politik, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag
- Rosner, Siegfried (1990b): Normalitätsprofile sozialstaatlicher Inanspruchnahme. Sozialleistungsbezug und gesellschaftliche Ausgrenzung. In: Soziale Welt. Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis. Heft 3/1990, S. 299–321
- Rosner, Siegfried (1991): Die Selbstmodernisierung des Industriesystems. Herausforderungen für das Management von Human-Ressourcen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 5. Jg., Heft 1/1991, S. 33–49
- Rosner, Siegfried (1999a): Fallarbeit als kollegiale Praxisberatung, in: M. Mechler und K. Müller, Das Bildungskonzept „Fallarbeit“ entwickeln und gestalten, München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1999, S. 199–209
- Rosner, Siegfried (1999b): Team Management mit System, Auftragsarbeit für die Siemens AG, München
- Rosner, Siegfried (2002): Gelingende Kommunikation, 2. Aufl., München und Mering: Hampp Verlag
- Rosner, Siegfried (2008): Bewegungen des Gruppenkörpers. Verfügen zwischen systemischer Strukturaufstellungsarbeit und Walter Bühls systemökologischer Interpretation sozialen Wandels. In: Rosner/Pichlbauer (Hrsg.) 2008, S. 274–301
- Rosner, Siegfried und Michaela Pichlbauer (Hrsg.) (2008): Systemdynamik und Systemethik – Verantwortung für soziale Systeme. Gedenkschrift für Walter Ludwig Bühl. München und Mering: Hampp Verlag
- Rosner, Siegfried und Andreas Winheller (2012): Mediation und Verhandlungsführung. Theorie und Praxis des wertschöpfenden Verhandels – nicht nur in Konflikten. München und Mering: Hampp Verlag
- Rosner, Siegfried und Andreas Winheller (2016): Gelingende Kommunikation – revisited. Ein Leitfaden für partnerorientierte Gesprächsführung, professionelle Verhandlungsführung und lösungsorientierte Konfliktbearbeitung. 4. erweiterte Aufl.. München und Mering: Hampp Verlag

- Rosselet, Claude (2005): Von der Irritation zur Information: Systemaufstellungen und Managementpraxis, in: OrganisationsEntwicklung, Heft 3/2005, S. 16–27
- Rüegg-Sturm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell, 2. Aufl., Bern/ Stuttgart/Wien: Haupt Verlag
- Ruppert, Franz (2001): Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Satir, Virginia (1992): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und Selbsthilfe, 9. Aufl., München: Verlag J. Pfeiffer (amerik. Original 1972)
- Satir, Virginia u. a. (2000): Das Satir-Modell. Familientherapie und ihre Erweiterung, Paderborn: Junfermann
- Schiepek, G. (1991): Die Grundlagen der Systemischen Therapie, Göttingen
- Schlippe, Arist von und J. Schweitzer (2002): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 8. Aufl., Göttingen und Zürich: Vandenhoeck und Ruprecht
- Schnabel, Peter-Ernst (1976): Georg Simmel, in: Klassiker des soziologischen Denkens, Band 1, hrsg. von Dirk Käsler, München: Beck Verlag, S. 267–311
- Schneider, Dieter (1987): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München & Wien: Oldenbourg Verlag
- Schmidt, Gunther (1985): Systemische Familientherapie als zirkuläre Hypnotherapie, in: Familiendynamik, Heft 10/1985, S. 241–246
- Schmidt, Siegfried J. (1991): Kognition und Gesellschaft. Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Schuon, Frithjof (1981): Von der inneren Einheit der Religionen, Interlaken: Ansata Verlag
- Schwarz, Gotthart (2001): Sozialmanagement, Augsburg: Ziel Verlag
- Selvini-Palazoli, Mara u. a. (1979): Paradoxon und Gegenparadoxon, Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Senge, Peter M. (1997): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta
- Sheldrake, Ruppert (1997): Sieben Experimente, die die Welt verändern könnten, München: Goldmann Verlag
- Sheldrake, Ruppert (1999): Das schöpferische Universum, Berlin
- Simmel, Georg (1900): Philosophie des Geldes, München/Leipzig
- Simmel, Georg (1908): Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung, Berlin
- Simmel, Georg (1983): Schriften zur Soziologie: Eine Auswahl, hrsg. und eingeleitet von Heinz-Jürgen Dahme und Otthein Rammstedt, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Simon, Walter (2002): Corporate Universities, in: Rolf Berth (Hg.), Top in Training und Beratung, München & Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 2002, S. 195–204
- Sparrer, Insa (2000): Vom Familien-Stellen zur Organisationsaufstellung. Zur Anwendung Systemischer Strukturaufstellungen im Organisationsbereich, in: G. Weber (2000), S. 91–126
- Sparrer, Insa (2001): Konstruktivistische Aspekte der Phänomenologie und phänomenologische Aspekte des Konstruktivismus, in: Derselbe Wind lässt viele Drachen steigen. Systemische Lösungen im Einklang, hrsg. von Gunthard Weber, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag



- Sparrer, Insa (2004): *Wunder, Lösung und System. Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung*, 3. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Sparrer, Insa und Matthias Varga von Kibéd (1998): *Wie Systeme Systeme wahrnehmen: Körperliche Selbstwahrnehmungen bei Systemischen Strukturaufstellungen*, in: H. Milz und M. Varga von Kibéd (Hrsg.), *Körpererfahrungen – Anregungen zur Selbstheilung*, Zürich: Walter Verlag, 1998, S. 114–141
- Sparrer, Insa und Matthias Varga von Kibéd (2001): *Systemische Strukturaufstellungen: Die Simulation von Systemen*, in: *Lernende Organisation*, Nr. 4/2001, S. 6–14
- Staehele, Wolfgang (1989): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 4. Aufl., München: Vahlen
- Staudt, Erich (1995): *Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Weiterbildung*, in: Rolf Arnold und Antonius Lipsmeier (Hg.), *Handbuch der Berufsbildung*, Opladen: Leske & Budrich, 1995, S. 183–199
- Stegmüller, Wolfgang (1979): *Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Bd. II*, Stuttgart: Kröner
- Stopp, Udo (1998): *Betriebliche Personalwirtschaft*, 22. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Strasser, Johano (2015): *Das Drama des Fortschritts*. Bonn: Verlag Dietz
- Stresius, Katharina und Klaus Grochowiak (2000): *NLP und das Familienstellen*, Paderborn: Junfermann Verlag
- Thompson, E.P. (1980): *Plebejische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts*. Frankfurt/Berlin/Wien
- Treibel, Annette (1997): *Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart*, 4. Aufl., Opladen: Leske und Budrich
- Tretter, Felix (2008): *Systemtheorie, soziale Ökologie und die „Systemökologie“ von Walter Bühl*. In: Rosner/Pichlbauer (Hg.) 2008, S. 234–273
- Ulrich, Peter und Edgar Fluri (1988): *Management*, 5. Aufl., Bern & Stuttgart, Haupt Verlag
- Vaihinger, Hans (1911): *Die Philosophie des Als Ob. System der theoretischen, praktischen und religiösen Fiktionen der Menschheit auf Grund eines idealistischen Positivismus*. Berlin: Reuther und Reichard
- Varga von Kibéd, Matthias (1990): *Aspekte der Negation in der buddhistischen und formalen Logik*. *Synthesis Philosophica* 10: S. 581–593
- Varga von Kibéd, Matthias (1998): *Bemerkungen über philosophische Grundlagen und methodische Voraussetzungen der systemischen Aufstellungsarbeit*, in: G. Weber (1998), S. 51–60
- Varga von Kibéd, Matthias (2000): *Unterschiede und tiefere Gemeinsamkeiten der Aufstellungsarbeit mit Organisationen und systemischen Familienaufstellungen*, in: G. Weber (2000), S. 11–33
- Varga von Kibéd, Matthias und Insa Sparrer (2000): *Tetralemmaarbeit als eine Form Systemischer Strukturaufstellungen*, in: *Die entdeckte Wirklichkeit. Die systemischphänomenologische Arbeit nach Bert Hellinger*, hrsg. von Heribert Döring-Meijer, Paderborn: Junfermann Verlag
- Varga von Kibéd, Matthias und Insa Sparrer (2005): *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*, 5. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag

- Vobruba, Georg (1985): Arbeiten und Essen. Die Logik im Wandel des Verhältnisses von gesellschaftlicher Arbeit und existenzieller Sicherung im Kapitalismus. In: Stephan Leibfried und Florian Tennstedt (Hrsg.): Politik der Armut und die Spaltung des Sozialstaats. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 41–63
- Voß, Günter G. und Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50. Jg., Heft 1/1998, S. 131–158
- Voß, Günter G. und Kerstin Rieder (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag
- Watzlawick, Paul u. a. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern: Huber Verlag
- Weber, Gunthard (1998) (Hrsg.): Praxis des Familien-Stellens. Beiträge zu systemischen Lösungen nach Bert Hellinger, Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Weber, Gunthard (2000) (Hrsg.): Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Weber, Gunthard und Brigitte Gross (1998): Organisationsaufstellungen, in: G. Weber 1998
- Weber, Gunthard und Gunther Schmidt, Fritz B. Simon (2005): Aufstellungsarbeit revisited ... nach Hellinger? Mit einem Metakommentar von Matthias Varga von Kibéd, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen: Mohr Verlag
- Wendt, Wolf Rainer (1999): Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung, Baden-Baden: Nomos-Verlag
- Weggel, Oskar (1989): Geschichte Chinas im 20. Jahrhundert. Stuttgart: Kröner Verlag
- Weggel, Oskar (1997): China im Aufbruch. Konfuzianismus und politische Zukunft. München: Beck'sche Reihe
- Wiese, Leopold von (1933, orig. 1924–1928): System der allgemeinen Soziologie
- Wiest, Friedrich (2000): Organisationsaufstellungen als Werkzeug der Unternehmensberatung – dargestellt am Beispiel der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen, in: Weber 2000, S. 185–194
- Willke, Helmut (1999): Systemtheorie II: Interventionstheorie, 3. Aufl., Stuttgart: UTB
- Willke, Helmut (2000): Systemtheorie I: Grundlagen, 6. Aufl., Stuttgart: UTB
- Winheller, Andreas (2005): Kooperation in Netzwerken, in: Monatsschrift deutscher Übersetzer, Heft 1/2005, S. 16–19
- Woll, Artur (Hg.) (1991): Wirtschaftslexikon, München & Wien: Oldenbourg Verlag
- Wresnik, Helmut (2006): Von Bild zu Bild ... Arbeiten mit Systemischen Strukturaufstellungen. Norderstedt: Books on Demand GmGH
- Würzl, Anton (2005): Systemisches Management in Theorie und Praxis. Strategieentwicklung und zielorientierte Organisationsentwicklung mit der „Balanced Scorecard“, Bern/ Stuttgart/Wien: Haupt Verlag
- Yablonski, Lewis (1992): Psychodrama. Die Lösung emotionaler Probleme durch Rollenspiel, Frankfurt am Main: Fischer Verlag

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Anwendungsmöglichkeiten von Organisationsaufstellungen . . . .	67
Abb. 1.2	Bewährte Formen der Aufstellungsarbeit im Organisationskontext. . . . .	73
Abb. 1.3	Simulationsprozess als Dreischritt: Diagnostizieren – Ausloten – Probehandeln . . . . .	74
Abb. 4.1	Aufstellung eines ausgeblendeten Themas im Team. . . . .	105
Abb. 5.1	Ausgangs-Konstellation einer Polaritäten-Aufstellung. . . . .	119
Abb. 6.1	Historische Typen von Arbeitskraft. . . . .	155
Abb. 6.2	Merkmale des Typus Arbeitskraft-Unternehmer. . . . .	155
Abb. 6.3	Formen der Steuerung von Arbeit mit erweiterter „Selbstorganisation“ der Beschäftigten. . . . .	156
Abb. 7.1	Rad der Arbeitsfunktionen nach Team-Management-System (TMS®). . . . .	161
Abb. 7.2	Rad der Teamrollen nach Team-Management-System (TMS®). . . . .	162

---

# Abkürzungsverzeichnis

AAT	Aufstellung des ausgeblendeten Themas
AET	Aufstellung des eigentlichen Themas
FA	Familienaufstellung
GPA	Glaubenspolaritätenaufstellung
KKA	Kontext-Klärungs-Aufstellung
MEA	Multiple Entscheidungsaufstellung
OA	Organisationsaufstellung
OSA	Organisationsstrukturaufstellung
PA	Problemaufstellung
SSC	Systemic Structural Constellations
SVA	Supervisionsaufstellung
SySt	Systemische Strukturaufstellungen
TLA	Tetralemmaaufstellung
WPA	Wertpolaritätenaufstellung
ZAA	Zielannäherungsaufstellung

---

## Glossar

**Aufstellungs-Verfahren** Können einerseits als sogenannte „Szenische Verfahren“, andererseits als (Gruppen-)Simulationsverfahren von Systemen bezeichnet werden, die die Sprache des Raumes (vgl. „Raum-Metapher“) und des Körpers (vgl. „Repräsentierende Wahrnehmung“) nutzen. Dazu werden in der Regel Personen stellvertretend für die Elemente eines Systems im Raum hinsichtlich Standort, Blickrichtung, Entfernung zueinander so angeordnet („aufgestellt“), wie es aus Sicht der Kunden dem Beziehungsgeflecht des Systems entspricht. Anschließend können die Repräsentanten befragt, umgestellt und erweitert werden. Im Sinne eines Simulationsprozesses geht es nicht nur um eine diagnostische Verwendung des Ausgangsbildes, sondern durch den schichtenweisen Aufbau der Aufstellung um das Ausloten von alternativen Handlungs- und Deutungsmöglichkeiten bis hin zum experimentellen Probehandeln

**Beziehungssoziologie** Theoretische Richtung der allgemeinen Soziologie. Für *Georg Simmel* (1858–1918) bilden die allgemeinen, im Verlaufe der Geschichte gleich bleibenden „Formen“ der Vergesellschaftung den Gegenstand der formalen bzw. „reinen“ Soziologie. Während die verschiedenartigen Inhalte der gesellschaftlich-geschichtlichen Wirklichkeit als Objekte anderer Sozialwissenschaften gedeutet werden, interessiert sich die Beziehungssoziologie für die überdauernden Gestaltungen sozialer Wechselwirkungen, also etwa für die Strukturen und Implikationen von dyadischen und triadischen Beziehungskonstellationen

**Feldtheorie** Neben der Sprachspiel-Theorie des Philosophen *Ludwig Wittgenstein* als Hinweis auf die Funktionsweise der in Systemaufstellungen wirkenden „basalen Grammatik“ Annahme eines „Spielfeldes“ oder „Wissensfeldes“,

in dem die aufgestellten Repräsentanten quasi zu „Resonanzkörpern“ des impliziten „Systemwissens“ werden. Andere Erklärungsversuche greifen zurück auf das vom Biochemiker *Rupert Sheldrake* (1997, 1999) auf der Basis der Theorie des morphogenetischen Feldes entwickelte Konzept der „morphischen Resonanz“ oder auf die „Feldtheorie“ des Soziologen *Pierre Bourdieu*

**Lösungsorientierung** Im lösungsorientierten Ansatz von *Steve de Shazer* (1996) und der sogenannten Beratungsschule von Milwaukee wird auf Fragen nach dem Scheitern und dessen Bedingungen verzichtet zugunsten der Frage: „Wie kann es funktionieren?“ Lösungsorientiert vorzugehen bedeutet also, die Suche nach den Möglichkeiten des Gelingens und den erfolgreichen Ausnahmen vor die Analyse der Ursachen des Scheiterns zu setzen. Die Merkmale der Lösung sind wesentlicher als die des Problems. Dabei muss, so *Steve de Shazer*, die Lösung auch nicht immer unmittelbar etwas mit dem Problem zu tun haben

**Organisationsaufstellungen** Folgt man einer gängigen Klassifizierung in der Systemtheorie, dann sind Organisationen eine Untergruppe von Sozialen Systemen (ebenso wie z. B. Gesellschaften), diese wiederum gehören wie etwa Psychische Systeme (Bewusstsein) zu den Sinnhaften Systemen und bilden zusammen mit den Nicht-sinnhaften Systemen der Natur (Tiere, niedrige Organismen) die Kategorie der Lebenden Systeme. Insofern haben sich Organisationsaufstellungen als Teilbereich der Systemaufstellungen an den Charakteristiken lebender, durch Sinnzusammenhänge konstituierter, sozialer Systeme zu orientieren. Durch Organisationsaufstellungen kann insbesondere das „geheime Regelwerk“ oder die „verborgene Ordnung“ von Organisationen transparent und damit einer (Regel-) Transformation und Neu-Konstruktion zugänglich gemacht werden (durch das veränderte „innere Bild“ von der Organisation)

**Physiologie** Allgemeine Bezeichnungen physiologischer Zustände in der Neuro-Linguistischen-Programmierung (NLP). NLP geht von einer engen Verbindung von Körper und Geist aus. Die Physiologie eines Menschen hat nach dieser Annahme einen direkten Zusammenhang mit seinen kognitiven Prozessen und seinen inneren Zuständen. Kleine Veränderungen in der Physiologie (z. B. den Kopf ein klein bisschen höher halten) können demnach einen großen Einfluss auf die innere Befindlichkeit ausüben – und umgekehrt. Begriffe wie Problem- oder Ressourcenphysiologie bezeichnen also den körperlichen Gesamteindruck, der sich auf einen bestimmten inneren Zustand bezieht. Daran im Anschluss zu

betrachten ist beim Strukturaufstellungsverfahren die Nutzung der StellvertreterInnen (für Systemteile) als Resonanzkörper impliziten Wissens im Konzept der „Repräsentierenden Wahrnehmung“

**Praxeologie** Der französische Soziologe *Pierre Bourdieu* unternimmt in seinem „Entwurf einer Theorie der Praxis“ (1979) den Versuch einer theoretischen Erklärung der dem Bewusstsein der Gesellschaftsmitglieder häufig entzogenen Reproduktion ihres sozialen Status im sozialen Feld. Der „praxeologische Ansatz“ bemüht sich um eine „angemessene“ Theorie des sozialen Raumes unter anderem mithilfe eines nicht ökonomistisch reduzierten, also um Formen des kulturellen und symbolischen Kapitals erweiterten, Kapitalkonzepts. Zentral für den auch mit symbolischen Mitteln und Formen ausgetragenen Kampf um die Stellung im „sozialen Produktionsraum“ zu Zwecken der „Distinktion“ ist der Begriff des „Habitus“ als dem Ensemble von Dispositionen, Denken, Wahrnehmen, Empfinden und Handeln

**Raum-Methapher** Auf eine grundlegende Art und Weise nutzen systemische Aufstellungen neben den StellvertreterInnen als Resonanzkörper die Sprache des Raumes. Der prinzipielle Vorteil des Aufstellungs-Verfahrens als Simulationsinstrument besteht darin, dass es unserem Denken über Beziehungen sehr nahe kommt, denn wir drücken diese Beziehungen oft räumlich aus. Jemand „steht mir nah“, etwas „liegt mir fern“ – in solchen Raum-Metaphern denken und reden wir ständig. Die Aufstellungen sind dabei nicht als exaktes Abbild der Wirklichkeit gemeint, aber sie eröffnen den fallgebenden Kunden einen oft neuen oder veränderten „Möglichkeitsrahmen“ (*Gunthard Weber*). Der Begriff „Möglichkeitsraum“ verweist zudem auf *Ludwig Wittgensteins* (1889–1951) Unterscheidung von Struktur und Form. „Struktur“ ist die Art und Weise eines Zusammenhangs, z. B. die Sozialstruktur einer Gesellschaft, die Struktur eines Beziehungsnetzwerkes. Die „Form“ ist die Möglichkeit der Struktur, setzt also für verschiedene konkrete Realisierungen von Strukturen als Arten und Weisen eines Zusammenhangs den Rahmen. In Aufstellungen wird an der Form als der „Möglichkeit von Struktur“ gearbeitet und damit der „Möglichkeitsraum“ für die Aufstellenden verändert und erweitert. Das Motto „Vermehre die Möglichkeiten!“ entspricht auch dem sogenannten „(kybern)ethischen Imperativ“ von *Heinz von Foerster* (1985)

**Repräsentierende Wahrnehmung** Die Systemaufstellung lässt durch das Medium der repräsentierenden Wahrnehmung (*Insa Sparrer* und *Matthias*

*Varga von Kibéd* 1998) soziale Ereignisse in einer substanziellen Weise unmittelbar in Erfahrung bringen. Dabei fungieren die Repräsentanten als Resonanzkörper des impliziten (System-)Wissens und der systemischen Ordnungsmomente. In der Aufstellung kann z. B. selbst die kleinste Umstellung eines Repräsentanten jeweils Unterschiede bei den Körperwahrnehmungen der anderen Repräsentanten hervorrufen

**Sekundärgewinn** Metaphorisch gesprochen ist der sekundäre Gewinn eine versteckte Gewinnausschüttung. An ein bestimmtes Problemverhalten sind oft unbewusste Vorteile geknüpft, die der Klient verlieren würde, wenn er sein Problemverhalten einfach aufgibt. Deshalb ist es bei gewünschten Veränderungen hilfreich, solche versteckten Gewinne bewusst zu erkennen und sicherzustellen, dass sie erhalten bleiben oder ersetzt werden. Falls der Sekundärgewinn nicht in der erarbeiteten Problemlösung berücksichtigt wird, wird diese vermutlich nicht wirklich funktionieren, da sie keine ökologische Alternative darstellt. In der lösungsorientierten Vorgehensweise des NLP ist daher in die Veränderungsarbeit ein sogenannter „Öko-Check“ eingebaut, im systemischen Paradigma lässt sich zur Berücksichtigung des Sekundärgewinns an den systemtheoretischen Begriff der „funktionalen Äquivalenzen“ anschließen

**Strukturaufstellungen** Von *Matthias Varga von Kibéd* und *Insa Sparrer* entwickelte Aufstellungsart, die auf der Idee der Grammatik (eines sozialen Regelwerks und seiner Strukturen/Muster) und der Aufstellung als „transverbaler Sprache“ gründet. Dadurch wird es möglich, die Syntax z. B. eines Problems, eines Konfliktes oder einer Entscheidungssituation aufzustellen und damit Formen in der Aufstellungsarbeit zu finden, die die „basale Grammatik“ des aufzustellenden Systems stimmig aufgreifen. Die Schule der Systemischen Strukturaufstellungen bemüht sich zudem um eine stärker rational nachvollziehbare theoretische wie methodologische Begründung des „Aufstellungs-Verfahrens“ und entzieht dieses mithin dem Verdacht auf esoterischen Unfug und ideologischen Missbrauch

**Strukturierungstheorie** Ansatz des britischen Sozialwissenschaftlers *Anthony Giddens* (1988), der der Dimension Zeit neben der Dialektik von Handlung und Struktur eine eigenständige kategoriale Bestimmung in der Theoriebildung und Erklärungsleistung sozialer Phänomene einräumt. Eröffnet einen theoretischen Zugang für jene Ordnungsmuster oder Strukturen, die als „Regelwerk“ oder „basale soziale Grammatik“ eine bestimmte Praxis begründen bzw. „routinisieren“



**Systemaufstellungen** Als Navigationsmethode zur Lösung komplexer Entscheidungsprobleme nutzen Systemaufstellungen die Sprache des Raumes und des Körpers (vgl. „repräsentierende Wahrnehmung“). Sie liefern handlungsnah Beschreibungen von Wirkungszusammenhängen in lebenden (Sozial-)Systemen, also beispielsweise in Organisationen. Die Aspekte einer problematischen Situation werden dabei mithilfe von Repräsentanten im Raum dargestellt – oder eben aufgestellt. Die Systemaufstellung ist dabei eine Art Rezeptor für soziales Wissen (vgl. „Wissensfeld“)

**Systemische Ordnungen** Annahme eines grundlegenden, oft nur impliziten und nicht bewussten, Regelwerks von sozialen Systemen. In der Aufstellungsarbeit kann dieses implizite (System-)Wissen und die ihr zugrunde liegenden systemischen Ordnungsmomente oft explizit gemacht werden. Ordnungsprinzipien liefern Hypothesen über latente Wirkungszusammenhänge, kulturelle Normen und Regeln sowie stimmige Beziehungsmuster in sozialen Systemen. Eine Aufstellung ist dann abgeschlossen (Lösungsbild), wenn die Repräsentanten in einer für sie stimmigen Beziehungskonstellation zueinander stehen

**Systemtheorie** Die meisten theoretischen Erklärungsversuche der Funktionsweise technischer, natürlicher und sozialer Systeme bedienen sich der Kategorien „Ganzes“ und „Teil“, der „Beziehungen zwischen den Elementen“ und „Bezug des Systems zur Umwelt“. Bei der Frage, was denn als Komponente sozialer Systeme betrachtet werden kann, besteht bei den Systemtheoretikern jedoch Uneinigkeit. Während der Neurobiologe *Herbert Maturana* (1987) ausschließlich lebende, z. B. menschliche Systeme als Komponenten sozialer Systeme gelten lassen will, abstrahiert die funktionalstrukturelle soziologische Systemtheorie *Niklas Luhmanns* (1927–1998) von konkreten Einzelindividuen. Auch *Luhmann* weiß, dass soziale Systeme individueller, physischer und psychischer Grundprozesse bedürfen, um existieren zu können, aber er will nur Kommunikationen (bzw. deren Zurechnung als Handlung) als Komponenten sozialer Systeme gelten lassen. Die Rehabilitierung des Subjekts und seines Einflusses auf soziale Systeme erfolgt in der sogenannten Personalen Systemtheorie in der Tradition von *Gregory Bateson* (1979, 1992) und in der wirklichkeitskonstruktiven Perspektive des Konstruktivismus (und Symbolischen Interaktionismus)

**Systemwissen** Annahme eines über-individuellen und „kollektiven“ (*Emile Durkheim*, 1958–1917), meist impliziten (*Michael Polanyi*, 1995) Wissens

oder „Wissensfeldes“. Modelle kollektiver Intelligenz oder Weisheit besagen, dass Systemwissen innerhalb der Beziehungen der Elemente zueinander – also in den Verhältnissen – und nicht in den Elementen selber eingelagert sind. Die Elemente bringen die Qualität der Beziehungen bloß zum Ausdruck

**Szenische Verfahren** Diese Verfahren bringen mithilfe von Repräsentanten Beziehungsstrukturen in einem dreidimensionalen Raum zur Darstellung. Im Unterschied zu den Rollenspielen (und z. T. zum Psychodrama *Jakob Morenos*, 1946–1969) werden den Repräsentanten bei der Systemaufstellung als szenischem Verfahren keine Handlungsanweisungen gegeben. Zwar sieht *Matthias Varga von Kibéd* beim Strukturaufstellungsverfahren durchaus eine Affinität zur Idee des Theaters als „kathartischer Prozess“, doch erfordert die Teilnahme an Aufstellungen keinerlei schauspielerisches Talent

**Wissensfeld** Das Aufstellungsverfahren nutzt das Phänomen, dass in einem Beziehungsgefüge über den spezifischen Platz eines Repräsentanten der unmittelbare Zugang zu einem umfassenden (System-)Wissen entsteht. Die Aufstellung lässt also eine Art kommunikativen Raum oder „Wissensfeld“ entstehen

---

# Personenregister

## A

Albert, H., 26  
Argyris, C., 156  
Arnold, R., 172  
Aron, R., 62  
Assländer, F., 146  
Atkinson, A., 38

## B

Bamberger, G., 72  
Bateson, G., 72, 74, 76, 79, 80, 87  
Beck, U., 2, 24, 37, 156  
Beck-Gernsheim, E., 156  
Bell, C., 160  
Berger, P.L., 61  
Bernstein, B., 43  
Bertalanffy, L. von, 76, 77  
Bezoz, J., 24  
Bhaskar, R., 51, 53  
Birkenbihl, M., 66  
Bohm, D., 149  
Bonhoeffer, D., 62  
Bonsen, M. zur, 149  
Boskamp, P., 165  
Boszormenyi-Nagy, I., 70  
Bourdieu, P., 43, 178, 179, 181, 206, 207  
Branson, R., 24  
Brenner, I., 66  
Brick, R., 67, 69, 150  
Buber, M., 70, 149

Buber, R., 66  
Bühl, W., 78  
Bühl, W.L., 2, 4, 22

## C

Cameron, J., 24  
Castella, J., 70  
Chomsky, N., 43  
Cielinski, J., 19  
Clement, U., 68  
Conradi, W., 150

## D

Dannemiller, K., 149  
de Shazer, S., 72, 86, 88, 102, 206  
Devane, T., 149  
Durkheim, E., 44, 209

## E

Elias, N., 43  
Elsholz, U., 171  
Endres, E., 216  
Enzinger, H., 66  
Erickson, E.H., 43  
Erickson, M., 87  
Exner, A., 75, 148

**F**

Feld, L., 35  
 Flick, U., 66  
 Fluri, E., 160  
 Foerster, H. von, 207  
 Foroohar, R., 18  
 French, W., 160  
 Fromm, E., 43  
 Funk, L., 122

**G**

Gabriel, M., 52  
 Galuske, M., 159  
 Gehlen, A., 61  
 Geiger, T., 43  
 Geiss, I., 1  
 Gester, P.W., 68  
 Giddens, A., 37, 178, 180, 181, 208  
 Goffmann, E., 176  
 Goldschmidt, N., 27  
 Gordon, R., 20  
 Grochowiak, K., 69, 70  
 Gross, B., 70, 88

**H**

Habermas, J., 46, 78, 154, 163, 178  
 Hattie, J., 55  
 Haynes, J.M., 12  
 Hellinger, B., 2, 3, 7, 9, 59, 61, 68–70, 88,  
 140, 141  
 Hillebrand, M., 75  
 Holman, P., 149  
 Horn, K.-P., 67, 69, 150  
 Horvitz, H.R., 24

**J**

Jumpertz, S., 90, 152

**K**

Kahnemann, D., 27  
 Kant, I., 36

Kaplan, R., 170  
 Keynes, M., 25  
 Kim-Berg, I., 86, 88  
 Kirschbaum, C., 60  
 Knapp, R., 165  
 König, E., 75  
 Königswieser, R., 75, 148  
 Krämer, W., 165  
 Kriz, J., 76  
 Kühl, S., 30, 169

**L**

Leibniz, G.W., 51, 52  
 Luckmann, T., 61  
 Luhmann, N., 2, 75–81, 209  
 Lüssi, P., 76  
 Lyons, L., 1

**M**

Maleh, C., 149  
 Margerison, C., 161, 162  
 Markowitz, J., 5  
 Maturana, H., 209  
 McCann, D., 161, 162  
 Merchel, J., 157  
 Mill, J.S., 27  
 Moore, G., 23  
 Moreno, J.L., 66, 68, 69, 85, 210  
 Müller, A., 157  
 Müller, K., 77  
 Mündemann, B.M., 154  
 Münkler, H., 62  
 Musk, A., 24

**N**

Neuberger, O., 150  
 Newton, I., 51  
 Norton, D., 170

**O**

Owen, H., 149

**P**

Page, L., 24  
Palazzoli, M.S., 88, 141  
Parson, T., 75–77, 179  
Piketty, T., 38  
Polanyi, M., 65, 209  
Pongratz, H., 15, 16  
Pongratz, H.J., 154, 155, 166,  
176, 177  
Popper, K., 13, 26, 46  
Priepke, M., 157  
Prigogine, I., 22  
Puch, H.-J., 165

**R**

Ricardo, D., 27  
Riemensperger, F., 29  
Rifkin, J., 21  
Rosner, S., 155, 163, 170  
Rosselet, C., 147, 149  
Rühle, O., 43  
Ruppert, F., 71  
Rüsch, J., 80  
Rushkoff, D., 21, 22

**S**

Satir, V., 7, 68, 69, 80  
Schiepek, G., 76  
Schlippe, A. von, 75  
Schmidt, C.M., 35  
Schmidt, G., 87, 98  
Schnabel, I., 35  
Schneider, D., 158  
Schön, D., 156  
Schuon, F., 115  
Schwarz, G., 157  
Schweitzer, J., 75  
Senge, P.M., 79  
Sheldrake, R., 206  
Simmel, G., 174–177, 205, 215  
Simon, W., 165  
Smith, A., 27, 36

Sparrer, I., 1, 11, 30, 49, 66, 68, 71, 96,  
101, 107, 141, 146, 207, 208, 215  
Staeble, W., 172  
Staudt, E., 168  
Stegmüller, W., 22  
Stopp, U., 158  
Strasser, J., 36, 39  
Stresius, K., 69

**T**

Tönnies, F., 174  
Turing, A., 51  
Tversky, A., 27

**U**

Ulrich, P., 160

**V**

Varga von Kibéd, M., 1, 7, 11, 30, 41, 45,  
46, 49, 66, 68, 71, 90, 96, 101, 141,  
143, 146, 207, 208, 210, 215  
Veblen, T., 43  
Volmer, G., 75  
Voß, G.G., 15, 155, 216

**W**

Watzlawick, P., 76, 79–82, 88, 180  
Weber, G., 68, 70, 88, 140, 207  
Weber, M., 13, 15, 62, 175, 176  
Westermeyer, K., 165  
Wieland, V., 23, 35  
Wiese, L. von, 174, 175, 181  
Willke, H., 79, 81  
Wittgenstein, L., 45, 73, 205, 207  
Woll, A., 157  
Würzl, A., 7, 170

**Y**

Yablonski, L., 69

---

## Danksagung zur Erstauflage

Meine Arbeit mit dem Verfahren der Systemaufstellungen gründet vor allem auf der langjährigen Ausbildung bei ©SySt in München. Ich bedanke mich sehr bei meinen Lehrern, Instituts- und Ausbildungsleitern *Insa Sparrer* und *Matthias Varga von Kibéd*, die in ihrer Gemeinsamkeit wie in ihrer Unterschiedlichkeit stets Quell von Anregung zur persönlichen, methodischen und professionellen Verortung und Weiterentwicklung waren. Der Umstand, dass sie ein Paar sind, dürfte nicht unwesentlich sein für die zusätzlich zu beobachtenden systemischen Wirkungen in den vielen Ausbildungsgruppen während der letzten Jahre.

Das Paar oder die „Dyade“ als einfachste soziale Beziehung wird ja schon bei *Georg Simmel* zum theoretischen Ausgangspunkt der Analyse aller sozialen Gebilde höherer Ordnung. Auch wenn dies ein Buch über die Anwendbarkeit von Systemaufstellungen im Organisationskontext ist, bin ich überzeugt, dass die unmittelbarsten und basalen Systemerfahrungen innerhalb der Grammatik von Paar- und Familienbeziehungen liegen.

Auch für den diesbezüglichen Erfahrungsschatz habe ich Dank zu sagen. Zunächst meiner gegenwärtigen Familie – also meiner Frau Jutta, unserer Tochter Stefanie (21) und unserem Sohn Andreas (17) – und ihrer Toleranz gegenüber dem manchmal irritierten, manchmal durchs Schreiben über Systeme zerstreut-verwirrten und gelegentlich selbst das familiäre System irritierenden Element. Danke auch meiner Herkunftsfamilie, meinen beiden Brüdern und vor allem meinem Vater und meiner Mutter. Die Leistung, das Familiensystem über Jahrzehnte in der deutschen Nachkriegs- und Aufbauphase zusammenzuhalten und – materiell wie emotionell – zu nähren, kann ich erst jetzt richtig würdigen.

Ein weiteres vertrautes kleines System über die letzten Jahre war die Gruppe mir wichtiger Gesprächs- und Übungspartner sowie MitstreiterInnen. Ein Dankeschön vor allem an *Henriette Katharina Lingg* (Dialog-Coaching), *Wolfgang*

*Zimmermann* (Unternehmensberatung), *Brigitte Rasmus* (Therapie) und *Maximilian Berge von Trips* (Praxis für systemische Beratung).

Ganz besonders bedanken möchte ich mich auch bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Programms „Management und Politik“ der Friedrich-Ebert-Stiftung Bonn, die mir in der Fallarbeit seit vielen Jahren immer wieder spannende und aufschlussreiche Einblicke in die Funktionsweise der Systeme politischer und gesellschaftlicher Arbeit gewährten. Die Suche nach konkreten Lösungsweegen in der Fallarbeit zum Teil auch mithilfe von systemischen Organisationsaufstellungen unterstützen zu dürfen, haben nicht zuletzt auch die beiden Leiterinnen des Programms, *Gisela von Mutius* und *Brigitte Juchems*, ermöglicht. Besten Dank an dieser Stelle für ihre Aufgeschlossenheit gegenüber neuen – und manchmal vielleicht ungewöhnlich anmutenden – Methoden in der Politischen Bildung.

In mehr als nur einer Hinsicht verbunden bin ich *Hans J. Pongratz* (Ludwig-Maximilians-Universität München) und *Günter G. Voß* (Technische Universität Chemnitz), von denen ich auch Materialien zum Konzept des Arbeitskraft-Unternehmers übernommen habe.

*Egon Endres* schließlich, Präsident der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, Abteilung Benediktbeuern, hat mich mehr, als er sich selbst vielleicht darüber bewusst ist, ermutigt, mich als Praktiker nicht dem wissenschaftlichen Diskurs (und dem inhärenten Zweifel) zu entziehen.

Für die Ergebnisse dieser Überlegungen bin ich natürlich selbst verantwortlich.

---

## Zum Autor



**Dr. Siegfried Rosner** Jahrgang 1958, war nach seinem Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit anschließender Promotion an der LMU München an verschiedenen Universitäten und in der Zentralabteilung eines internationalen Industriekonzerns tätig. Seit 1992 arbeitet er als geschäftsführender Partner eines Beratungs- und Trainingsinstituts mit Unternehmen unterschiedlicher Branchen und mit Non-Profit-Organisationen an der Gestaltung organisatorischer und persönlicher Veränderungsprozesse.

*Dr. Rosner* ist ausgebildet in systemischen Organisations- und Strukturaufstellungen, „Master in Mediation“ an der FernUniversität Hagen, Lehrtrainer und Lehrcoach des Deutschen Verbandes für NLP, Mitglied des Forums Werteorientierung in der Weiterbildung, zertifizierter MasterBerater für das Team-Management-System (®TMS) nach Margerison/McCann und Verhandlungstrainer auf der Basis des Program on Negotiation (PON) der Harvard Law School, Cambridge/USA. Nach zahlreichen Lehraufträgen für Verhandlungsführung an der Stiftungsfachhochschule München und für Konfliktmanagement an der Zürcher Hochschule Winterthur konzentriert er sich heute auf die Geschäftsführung der Rosner Consult Partnerschaftsgesellschaft München.



Themenschwerpunkte von *Rosners* Beratungstätigkeit: Strategieentwicklung und Change Management für Non-Profit-Organisationen, Führung und Zusammenarbeit, Gesprächs- und Verhandlungsführung, Coaching und Umgang mit Konflikten. Neben zahlreichen Publikationen zum Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft und zu gesellschaftspolitischen Fragen Autor von „Gelingende Kommunikation“.

Anschrift:

Rosner Consult Partnerschaft

Unternehmensberater und Managementtrainer

Wilhelm-Mayr-Str. 19

D-80689 München

[www.rosner-consult.de](http://www.rosner-consult.de)

E-Mail: [S.Rosner@Rosner-Consult.de](mailto:S.Rosner@Rosner-Consult.de)