

Michael Zirkler

Kunst als Mittel zur Herstellung von Deutbarkeit

Plädoyer für eine komplementäre Integration ästhetischer Steuerungslogik(en) in Organisationen

Welt; Bild: Weltbild

René Magrittes berühmter Satz: „Ceci n'est pas une pipe“ verweist auf das grundlegende Beziehungsproblem von „Bild“ und „Welt“, wie auch das Diktum von Alfred Korzybski „die Karte ist nicht das Gelände“ (Korzybski 1994, 750 ff.). Wer also „Welt“ (oder Teile davon) erfassen möchte, muss sich ein Bild davon machen, eine Beschreibung anfertigen. Diese Beschreibung ist immer etwas kategorisch und qualitativ Anderes als die Welt selbst. Sie ist notwendigerweise Reduktion von Welt auf bestimmte Aspekte und zu gewissen Zwecken, wobei die Art der Reduktion sehr massgeblich durch die *Struktur* der Beschreibung determiniert wird.

Die Beschreibung wird, wenn nicht schon aus prinzipiell ontologischen Gründen, im Alltag zur Welt an sich, weil wir nur noch mit deren reduzierter Variante weiter verfahren. Insofern könnte man (mit Heinz von Foerster) auch behaupten: „the map *is* the territory“, denn etwas anderes steht uns nicht zur Verfügung. Am Ende ist gar nicht mehr entscheidbar, was eigentlich Welt, was map ist – oder es lässt sich nur aus legitimatorischen Gründen unterscheiden, wenn man es unterscheiden *will* – beides verschmilzt zu einem gegenseitigen Verweisungszusammenhang. Mit anderen Worten: von der Welt verstehen wir nichts, unsere *Ansichten* davon sind alles, worüber wir sprechen können.

Es ist klar, dass es sehr unterschiedliche Ansichten der Welt geben kann, und tatsächlich ist die Menschheitsgeschichte voll davon (exemplarisch: philosophy of science; vgl. Kuhn 1970). Als ein prominentes Beispiel sei hier der Übergang vom geozentrischen zum heliozentrischen Weltbild genannt.

Jede Beschreibung, jede Karte oder jedes Modell hat eine bestimmte Reichweite, Genauigkeit und „Gültigkeit“. Und jede Beschreibung setzt Beobachtung voraus. Beobachtungen wiederum werden durch „Apparate“ (im weiteren Sinne) vermittelt. Seien das nun zunächst die menschlichen Sinne oder ihre Extensionen wie Fernrohre, Mikroskope, Seismographen, Radioteleskope, Röntgengeräte, Infrarotdetektoren usw. Die (externen) Apparate haben dabei den Zweck, die Wahr-

GESTALT THEORY

© 2014 (ISSN 0170-057 X)

Vol. 36, No.3, 279-288

nehmungs- oder Beobachtungsfähigkeit des Menschen zu erweitern. Jedoch müssen die Informationen aus diesen Erweiterungen dann wieder übersetzt werden in einen Bereich, den wir sehen, hören oder anderweitig verstehen können.

Die Apparate liefern uns nun verschiedene Versionen der Welt, die weitgehend von den strukturellen Eigenschaften des Apparates und dessen Übersetzungsmechanismen bestimmt sind. Ob es eine ultraviolette oder infrarote Welt wirklich gibt, ist eine Frage, die ich hier den Philosophen und Technikern überlassen möchte. Im Alltag stellt sie sich nicht, denn wir tun ganz selbstverständlich so, als gäbe es diese Welten, weil wir sie *erzeugen* können.

Und wir sind damit vergleichsweise erfolgreich. Beispielsweise lassen sich nun Strukturen im menschlichen Körper abbilden, die vorher nicht sichtbar waren und die medizinisch relevant sind. Oder wir blicken auf Nanopartikel und nutzen sie technisch zur Gestaltung von Materialeigenschaften.

Die verschiedenen Varianten von Weltbeschreibungen werden dabei weder individuell, noch gesellschaftlich gleich bewertet. Einige genießen hierzulande einen hohen Stellenwert (westliche Logik und Rationalität), andere einen geringeren (Hühnerorakel der Zande in Afrika oder die Songlines der Aborigines). Man könnte sagen, es existieren Leitbeschreibungen, die im mainstream liegen und andere, die eher als „alternativ“, wieder andere, die als völlig abwegig gelten. Dies alles hat mit den laufenden Diskursen innerhalb eines kulturellen und historischen Kontextes zu tun, das kann aber hier aus Platzgründen nicht weiter vertieft werden (vgl. Foucault 2012, 2013).

Welterschliessung, Welterzeugung und Management

Günther Ortman (2008) prägte in seinem fabelhaften Buch den Begriff der „Welterschliessung“ und bringt am Ende seiner Einführung auf den Punkt, worum es mir hier auch geht:

„Wohl aber ist die Erschließung der Welt eine Sisyphos-Arbeit, wie Albert Camus sie verstand: *sense-making*, endlos, niemals ans Ziel kommend. Können wir uns Sisyphos, immer noch, als glücklichen Menschen vorstellen? Fenster zu möglichen Welten zu öffnen, das jedenfalls bleibt die Aufgabe“ (Ortman 2008, 23).

Es geht jedoch nicht nur um Welterschliessung! Es ist eine der zentralen Erkenntnisse konstruktivistischer Theorien, dass Welterschliessung und Welterzeugung in einem wechselseitig aufeinander bezogenen Zusammenhang stehen: Wie wir die Welt erschliessen, so erzeugen wir sie auch, und was wir erzeugen können, halten wir für wahr. Insofern gäbe es viele mögliche Varianten, wie auch Organisation als Welt nicht nur erschlossen, sondern eben auch erzeugt werden kann (siehe dazu auch die „Bilder der Organisation“ nach Morgan 2008). Es ist keinesfalls beschlossene Sache, dass die heutigen mainstream-Angebote in der Steuerung von Organisation auch morgen noch sinnvoll sind bzw. nachhaltige

Lösungen für gesellschaftliche (hier insbesondere wirtschaftliche) Problem anbieten können. Ganz im Gegenteil: es mehren sich die Anzeichen dafür, dass genau diese klassischen Steuerungsmodelle und damit verbundenen Grundannahmen von Wirtschaft und Gesellschaft ernsthaft in die Krise geraten, wenn sie es nicht schon sind (Umweltverschmutzung, Krise der Kapitalmärkte, Flüchtlings- und Migrationsschicksale, Wasserknappheit, um nur einige zu nennen).

Im Unterschied zum Akademiker, der Freude schon an der reinen Deskription entwickeln kann, bedeuten Welterschliessung und Welterzeugung für den Praktiker letztendlich ganz pragmatisch, solche Beschreibungen – insbesondere von Organisationen – zur Hand zu haben, durch die letztere gezielt und intentional gesteuert werden können, auch wenn gerade dies für andere Hoffnung oder Fiktion bleiben mag (Ortmann 2014). Dem Management (oder wie auch immer man die zuständige Einheit nennen möchte) fällt die offizielle Rolle und Aufgabe zu, die Organisation (= soziales System) zu steuern. Vielfach finden sich bereits verschiedene Beschreibungen sozusagen als „ready made“ entweder in der betriebswirtschaftlichen Managementliteratur oder in Form von best practices, und an diesen „Modellen“ des mainstream orientiert sich dann das Management üblicherweise.

Es fährt damit auch einigermaßen gut, wie die Erfolge zeigen, die zur Bestätigung jeweils zitiert werden. Wachsender Wohlstand für Viele und stetig verbesserter Kundennutzen sind dabei wohl die zentralen Argumente. Warum sich also mit komplementären Perspektiven auf Organisation befassen?

Wider den Mainstream

In den letzten Jahrzehnten hat sich nicht nur in der akademischen Managementforschung (Brunsson 1987, Ortmann 2014, Weick 1995), sondern auch in der Praxis Zweifel an rationalistischen Steuerungstools für Organisationen breit gemacht. Diese Zweifel können hier nur skizziert werden, stehen aber im Zusammenhang mit einer zunehmenden Beobachtbarkeit der Welt und damit einhergehend einer Zunahme des Wissens darüber, wie gewirtschaftet wird. Ins Zentrum der Aufmerksamkeit sind dabei jene Weltregionen gerückt, die wesentlich den Wohlstand des Westens unter häufig, gelinde formuliert, prekären Arbeitsbedingungen erarbeiten bzw. unter hohem kapitalistischem Druck Ressourcen zu günstigen Preisen hergeben müssen. Der Blick richtet sich neuerdings aber auch wieder zurück auf eine weitgehend materiell gesättigte, wohlständige Gesellschaft mit wachsenden Ermüdungssymptomen und Abgrenzungerscheinungen; der „Burnout“ darf hierbei als Leitmetapher gelten (vgl. dazu Han 2013).

Damit hat auch die Suche nach „komplementären“ Verstehens-, Begreifens- und Gestaltungsmöglichkeiten von Organisation begonnen. Diese sind heute bei weitem noch nicht überall salonfähig, geschweige denn *mainstream*. Aber sie haben

sozusagen hinter vorgehaltener Hand in der Praxis durchaus schon einige Erfolge verbuchen können und werden munter angewendet, obwohl sie sich nur schwer legitimieren lassen (vgl. Zirkler & Berreth 2006). Als ein Beispiel sei hier die Szene genannt, die sich mit „Organisationsaufstellungen“ beschäftigt, etwa Claude Rosselet mit seinem kompakten Erkenntnisstand in „Andersherum zur Lösung“ (2013).

Die Segnungen von der (doppelten) Buchführung, über Adam Smith‘ Arbeitsteilung und Taylors Managementprinzipien bis hin zu modernsten Enterprise Resource Planning Systems (ERP) haben allen funktionalen Aspekten von Organisation in gewisser Hinsicht enorme Vorteile gebracht. Doch zugleich machen sie Organisationen zu Orten der möglichst effizienten Ressourcenallokation. Je mehr die Organisation ihre technische, ökonomische und administrative Seite betont, desto weniger sieht sie sich als Raum, in dem sich die Kontingenz der Person und des Sozialen entfalten kann (vielleicht sogar soll). Es ist aber gerade diese Kontingenz, die in Organisationen häufig Probleme macht (Interessenskonflikte, Missverständnisse, Neid, Angst usw.), und es ist auch sie, die sehr oft zu Lösungen führt (Innovation, Veränderung). Das bedeutet: wer eine „gute“ Organisation haben möchte, braucht dafür nicht nur die ökonomischen, technischen und pragmatischen Voraussetzungen und Mittel, sondern muss auch mit Kontingenz rechnen können (Baecker 1999). Genau das aber können die rationalistischen Steuerungskonzepte und -methoden nicht. Dafür müssen wir uns auf die Suche nach alternativen Weltverständnissen machen.

Der Künstlerische Prozess als Welterschliessungsprozess

Auf dieser Suche nach erweiterten „Welterschliessungsformeln“ jenseits rationalistischer Ansätze stoßen wir rasch auf die Kunst. Sie war seit Menschengedenken eine Alternative zu anderen, eher technischen und pragmatischen, Betrachtungsweisen. Sie begreift „Welt“ auf ihre je eigene Weise und sucht Ausdrucksformen für dieses Begreifen. Und gerade weil sie häufig Formen anbietet, die zunächst fremd sind, die wir im Moment nicht verstehen, aber aus denen wir – *goodwill* vorausgesetzt – Sinn erzeugen können, liegt in ihr *surplus meaning* (Bedeutungsüberschuss). Der Künstler folgt dabei seiner eigenen Operationslogik, was ihn gerade von anderen Zeitgenossen abhebt, die ihn häufig genug als seltsam oder sogar weltfremd bezeichnen. Er bedient sich einer Form der Wahrnehmung, die Ram Charan (2013) kürzlich als „perceptual acuity“ (wahrnehmungsbezogene Schärfe) bezeichnet hat. Und gleichzeitig ist der Künstler als Wahrnehmender auch Handwerker, der seine Erkenntnis in eine Form bringen muss (Ölbild, Videoinstallation, Performance usw.).

Schon seit längerem wird dieses künstlerische Potential zwischen Wahrnehmungsschärfe der anderen Art und einer Übersetzung in eine bestimmte Form

beispielsweise beim Unternehmenstheater genutzt. Die Idee dabei ist, dass der Künstler mit seinen Mitteln einen Spiegel vorhält, in dem wir uns und unser Tun auf andere Weise erkennen können. Damit wird potentielle Information erzeugt, die mit den üblichen Mitteln der Organisation nicht herstellbar wäre. Eine solche Form der künstlerischen „Bearbeitung“ von Phänomenen der Organisation ist mittlerweile durchaus salonfähig, wenn auch immer noch eher Teil einer Reflexionsindustrie, die solche Prozesse nahe am oder mitten im Event versteht.

Subhash Sharma (2009) verwendet in Bezug auf verschiedene Formen der Welterschliessung die Unterscheidung von „scientist“, „artist“ und „rishi“. Der Typus „scientist“ wird dem rational-analytischen Denken, der des „artist“ einem intuitiv-kreativen Denken und der des „rishi“ einem „radialen“, wir würden sagen vernetzt-ganzheitlichen Denken zugeordnet. Die indische Tradition kennt noch einen vierten Typus, der „muni“ genannt wird und alle drei Denkstile *gleichzeitig* beherrscht. Folgen wir dem Ansatz von Sharma, dann ist der künstlerische Zugang zur Welt einer von mehreren, der aber in einer anderen Qualität in Erscheinung tritt als der auch in der Wirtschaft stark vorherrschende rational-analytische. Gleichzeitig wären der künstlerische Zugang sowie seine Ausdrucksweisen ebenfalls limitiert, das Ziel müssten „corporate muni“ sein, die sich auf allen drei Ebenen des Denkens und Handelns bewegen könnten. Vorläufig bleibt jedoch in unseren Kulturkreisen die Aufgabe zunächst, eine passende Öffnung des Denkens in Organisationen herzustellen, noch leben wir hier, sozusagen, in der prä-muni-Zeit.

Ästhetische Steuerungslogik: Kunst als Mittel zur Herstellung von Deutbarkeit

Wir könnten jetzt aber noch einen Schritt weitergehen, den Künstler und seine Prozesse nicht nur als Zaungast tätig werden lassen, sondern das Potential, welches im Prozess der künstlerischen Arbeit liegt, als einen komplementären Blick auf Organisation *nachhaltig* – im Sinne der Formel von Foersters „order from noise“ (1985) bzw. der Idee Rosseltes (2011) folgend „Information durch Irritation“ – einführen. Als Gast ist der Künstler nämlich durchaus unterhaltsam und für den Moment produziert sein Handeln vielleicht eine Erkenntnis, doch können wir ihn in dieser Rolle bedenkenlos jederzeit und gefahrlos wieder nach Hause schicken.

Wenn jedoch eine ästhetische Steuerungslogik als *komplementäre* Möglichkeit berücksichtigt würde, um Organisationen zu verstehen, würden wir Geschmacksfragen neben pragmatische stellen. Es geht dann nicht mehr nur darum, was wir *einfach*, sondern auch darum, was wir *elegant* machen können. Wir gingen der Frage nach *schönen* Management- und Führungsprozessen nach und würden den Antworten darauf einen anderen Wert zuweisen. Neben allen technischen, ökonomischen und politischen Aspekten wäre auch die Eleganz ein key performance indicator in der Steuerung der Organisation.

Man ahnt, wohin das führt: Die Frage der Eleganz ist auch eine Frage der Frugalität, also mit wenigen Mitteln einen prägenden Ausdruck zu erlangen, oder der Suffizienz, also mit ausreichenden Mitteln zu operieren. Selbst die gigantischen Plastiken eines Richard Serra sind trotz ihres Tonnengewichts „einfach“. Wir rücken damit in die Nähe einer Nachhaltigkeitsdiskussion, die den Sinn des Tuns in den Vordergrund stellt und den Sachzwang der möglichen Mittel in den Hintergrund verweist. Nicht die Mittel bestimmen, was getan wird, einfach deshalb, weil man die Mittel zur Verfügung hat und sie einsetzen muss. Sinn wird vielmehr handlungsleitend, dem sense making folgt eine Diskussion über die Mittel, die zu seiner Realisierung sinnvoll (sic!) und notwendig sind.

Mögliche Mittel bestehen dann zum Beispiel in einer Aufmerksamkeitsfokussierung, einer awareness, einem focus (Goleman 2013), also einer Art und Weise, Dinge mit Bedacht zu tun.

Eleganz hat auch mit Qualität zu tun, wenn wir davon ausgehen, dass sich Qualität nicht nur über „harte“ Faktoren des Produkts oder der Dienstleistung definiert. „Weiche“ Aspekte von Qualität beziehen sich auf die Art und Weise, mit der etwas geplant, vorbereitet und produziert wird (vgl. hierzu das eigentlich schon religiöse Buch von Martin Schleske über das „Werden“ einer Geige; Schleske 2012).

Man kann sich auch gut vorstellen, dass eine ästhetische Steuerung der Organisation gleichzeitig bedeutet, sie in Bezug auf ihre kulturellen Aspekte angemessen zu behandeln. Man würde dann eine Feierlichkeit beispielsweise nicht einfach abhalten, weil eben Weihnachten vor der Tür steht und es mehr oder weniger dem Zufall (und häufig ganz technisch einer Budgetbegrenzung) überlassen, was am Ende dabei herauskommt, sondern sich sorgfältig überlegen, welchem kulturellen Pfad diese Feier folgt. Hier stellt sich die Frage danach, worum es „eigentlich“ geht – ausser um die Vordergründigkeiten wie Essen, Geschenke, social event usw. Diese Erforschung von „Eigentlichkeiten“ sollte dann auch bei der Vorbereitung und Durchführung von allen Lernformen der Organisation an erster Stelle stehen. Die ästhetische Perspektive auf Organisation führt dann unter Umständen dazu, dass wir uns vom Managementworkshop im Fünfsternehotel verabschieden und uns an Orte der Fokussierung (nicht der Ablenkung) begeben, um das zu bearbeiten, was sich sonst nicht klären lässt.

Hier sind natürlich Werte bedeutsam (vgl. Zirkler & Kotrubczik 2012), welche Individuen nicht nur kognitiv, sondern auch emotional und spirituell orientieren. Ich möchte abschliessend noch einige Argumente kursorisch anführen, warum eine ästhetische Steuerungslogik von Organisationen Sinn macht und warum dabei insbesondere die Sinndeutungsprozesse der Kunst eine wichtige Rolle spielen könnten:

- Der Mensch ist ein emotionales Wesen und operiert zunächst nicht kognitiv-rational (Goleman 1996). Zur Rechtfertigung dieser Operationsweise wird dann eine „gute“ Geschichte erzählt (Weick 1995), die man sozusagen vorzeigen kann. Die Erfindung und Weitergabe „guter“ Geschichten gehört also ohnehin schon zum kulturell-ästhetischen Kern jeder Gesellschaft und damit jeder Organisation.
- Sachliche Argumente sind nur teilweise überzeugend, sie überzeugen vor allem im Kontext einer bestimmten Beziehung. Und diese Beziehung kann mehr oder weniger ästhetisch gestaltet werden; je ästhetischer sie gestaltet ist, desto einfacher lassen sich auch die Sachlichkeiten bearbeiten.
- Der ästhetische Blick eröffnet eine völlig neue Dimension dessen, worum es auf der sozialen Ebene von Arbeitsprozessen auch immer geht: es gut (miteinander) zu haben (vgl. die Einrichtungen auf dem Novartis Campus Basel und andere „futuristische“ Arbeitswelten).
- Organisation zwingt zur Scheinheiligkeit (sensu Ortmann 2014) in Bezug auf die Rollenwahrnehmung, die Texte, die Kleidung usw. Hinter den Kulissen der formalen Organisation werden viele Themen und Probleme faktisch ästhetisch bearbeitet: was finden die Leute gut, wem glauben sie, womit fühlen sie sich wohl ...
- Die „Figur“ einer „guten“ Organisation wird – wie die einer „schlechten“ – durch deren Beobachter immer auch oder sogar vor allem in ästhetischen Kategorien beschrieben, niemals nur in technischen oder pragmatischen; dies ist ein starker Hinweis darauf, dass ästhetische Aspekte im Alltag der Tätigen von Bedeutung sind.
- Menschen sind laufend auf der Suche nach einer Antwort auf eine zentrale ethische Frage: Was ist ein gutes Leben? Diese Frage wird nicht zuletzt auch auf der Bühne der Organisation gestellt. Für meine Studierenden beispielsweise ist dies eines der zentralen Probleme: wo finde ich einen guten Platz in der (Arbeits)Welt, der zu mir passt, an dem ich produktiv sein kann, an dem es mir gut geht?
- Weltverbesserung darf auch im 21. Jahrhundert noch eine Rolle spielen. Man muss sich dem Diktat der weitgehenden organisationalen Funktionalitätserwartungen nicht zwingend und schon gar nicht vollständig unterwerfen. Schon Beiträge zur kleinen Weltveränderung im Sinne der „positive deviants“ sind wichtige Modelle an und von denen gelernt werden kann.

Dabei schliessen sich Funktionalität und Ästhetik keineswegs aus. Die Bewegung des Bauhaus hat eindrücklich gezeigt, wie sich diese beiden Aspekte nachhaltig vereinbaren lassen und wie die Welterschliessungen der Kunst durchaus reproduzierbar werden. In Assoziation zu Heinz von Foersters ethischem Imperativ (man

möge stets die Anzahl der Optionen erweitern), könnte man hier am Ende einen ästhetischen Imperativ formulieren: Vergrößere mit Deinem Denken und Handeln in Führungs- und Managementfunktionen das Schöne in der Welt!

Zusammenfassung

Die Art und Weise, wie „Welt“ beobachtet und damit erschlossen wird, legt den Rahmen dafür fest, wie wir sie behandeln. Das gilt auch im Bereich der Organisation und des Managements. Dort, wo die Praxis des *mainstream* an Grenzen kommt, macht die Suche nach „alternativen“ Verstehens- und Begreifensmöglichkeiten Sinn. Die Kunst mit ihren unterschiedlichen Ausformungen erlaubt einen anderen Zugang zu Fragen der Organisation und des Managements, sie kommt auf der Basis ihrer je eigenen Operationslogik zu *anderen* Antworten als der *mainstream*. Diese Antworten können für Organisationen von grossem Wert und Nutzen sein, wenn sie sich auf eine *komplementäre* Steuerungslogik der Ästhetik einlassen können.

Schlüsselwörter: Beobachtung, Welterschliessung, Management, ästhetische Steuerungslogik.

Art as a Means to Establish Interpretation Towards a Complementary Integration of Control Logic of Aesthetics in Organizations

Summary

The way in which the „world“ is being observed and unlocked establishes a framework for how we treat it. This is also true in the field of organization and management. Where the practice of *mainstream* reaches its limits, the pursuit of “alternative” forms of understanding makes sense. Art, with its various formations, allows a different approach to questions of organization and management. Because art is based on its own operational logic it comes to other answers than the *mainstream*. These answers can be of great value to organizations, provided that they can engage in a complementary control logic of aesthetics.

Keywords: Observing, world access, management, aesthetic control logic.

Literatur

- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Brunsson, N. (1987): *The irrational organization*. Chichester: Wiley.
- Charan, R. (2013): You can't be a wimp. Interview by Melinda Merino. *Harvard Business Review*. November 2013, 72-78.
- Foerster, H. von (1985): *Sicht und Einsicht*. Braunschweig: Vieweg Verlag.
- Foucault, M. (2012): *Überwachen und Strafen*. 18. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Foucault, M. (2013): *Wahnsinn und Gesellschaft*. 20. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Goleman, D. (2006): *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2013): *Focus*. New York: HarperCollins.
- Han, B.-C. (2013): *Müdigkeitsgesellschaft*. 8. Auflage. Berlin: MSB Matthes & Seitz.
- Korzybski, A. (1994): *Science and Sanity*. 5. Auflage. New York: Institute of General Semantics.
- Kuhn, T. S. (1970): *The structure of scientific revolutions*. 2. ed. Chicago: The University of Chicago Press.
- Morgan, G. (2008): *Bilder der Organisation*. 4. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Ortmann, G. (2008): *Organisation und Welterschliessung: Dekonstruktionen*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ortmann G. (2014): *Als ob. Fiktionen und Organisationen*. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Zirkler, Kunst als Mittel zur Herstellung von Deutbarkeit

- Rosselet, C. (2011): *Andersherum zur Lösung. Die Organisationsaufstellung als Verfahren der intuitiven Entscheidungsfindung*. Zürich: Versus Verlag.
- Sharma, S. (2009): Creative-Meditative Research in Management: Towards „VITAL“ Mode of Learning, In: Gupta, O. K., Nagadevara, V., Sharma, S. & Agrawal S. (ed.) (2009): *Global Recession, Survival and Growth: Role of Management Education*. Selected Papers of the Seventh AIMS International Conference on Management, 179-183.
- Schleske, M. (2012) : *Der Klang*. 6. Auflage. München: Kösel Verlag.
- Weick, K. (1995): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Zirkler, M & Berreth, A. (2006): *Systemaufstellung als modernes Orakel*. Unveröffentlichter Essay. Universität Basel, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ), Abteilung Organisation, Führung und Personal.
- Zirkler, M. & Kotrubczik, H. (2012): *Werteorientierte Führung. Studien zur Steuerung sozialer Systeme am Beispiel der Firma RWD Schlatter AG*. Forschungsbericht. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Departement Angewandte Psychologie.

Michael Zirkler, geb. 1966, Dipl.-Psych., Dr. phil, studierte Psychologie und Sexualwissenschaften an der Universität Hamburg. 2004 Assistenzprofessor an der Universität Basel (Wirtschaft), derzeit Professor an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Psychologie. Arbeitsschwerpunkte in Forschung und Lehre sind angewandte Systemwissenschaften, kritische Management-Forschung (vor allem Führung und soziale Nachhaltigkeit) und internationale Zusammenarbeit (Israel, Indien, China). Umfangreiche praktische Tätigkeit für Unternehmen und Non-profit-Organisationen.

Adresse: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Psychologie, Pfingstweidstrasse 96, 8037 Zürich, Schweiz.

E-mail: michael.zirkler@zhaw.ch; michael@zirkler.ch

