

Andrea Berreth

# **Organisationsaufstellung und Management**

Lesarten einer beraterischen Praxis

2009

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2009

Erste Auflage, 2009  
ISBN 978-3-89670-920-2  
© 2009 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Genehmigt von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel  
auf Antrag von Prof. Dr. Werner R. Müller und Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm  
(Universität St. Gallen).

Basel, den 10.12.08

Der Dekan: Prof. Dr. Silvio Borner

Die Druckkosten dieser Publikation wurden großzügig bezuschusst aus Geldern des  
Dissertationenfonds der Universität Basel.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Methodische Innovationen und ihre  
Lesarten. Organisationsaufstellung und Management“ zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Staatswissenschaften an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Basel, 2008.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-  
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags  
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# I Einleitung



Abbildung zweier Singender Sägen  
und dem dazugehörigen Bogen<sup>1</sup>

Wer einen Text – wie das vorliegende Buch – liest, wird ihn in der Annahme zur Hand nehmen, ihn zu ‚verstehen‘. Dieses ‚Verstehen‘ kann jedoch nicht bedeuten, einen Text im Sinne der Autorin zu lesen. Dem konstruktivistischen Verständnis der neueren Kommunikationstheorie nach ist Bedeutungsgebung nicht einseitig zu verorten, sondern findet sowohl auf Seiten der Autorin als auch des Lesers statt (Hall 1980/1999). Ein Text wird von einer Autorin geschrieben. Der Leser wird den gewählten Worten einen Sinn geben, der sich an dem orientiert, was er bereits kennt und was sich für ihn als anschlussfähig erweist. Seine Lesart ist durch den eigenen Wissensrahmen geprägt.

Ähnliche Prozesse der Bedeutungsgebung finden bei der Einführung neuer Methoden in Unternehmen statt: Methodische Innovationen machen mehrfache Sinnangebote und produzieren verschiedene Lesarten. Das Neue, bislang Unbekannte, wird von den Personen im Unternehmen derart aufgenommen, dass es an bereits Bekanntes angeschlossen und ‚verstanden‘ werden kann. Dabei mag es vorkommen, dass eine Säge von manchen Personen als Singende Säge – und nicht wie vom Erfinder erwartet als Werkzeug – zum Einsatz kommt.

---

<sup>1</sup> Diese Abbildung wurde mit freundlicher Genehmigung von folgender Homepage kopiert: <http://www.gandharvaloka.com/en/string-instrument.html>. Zugriff: 04.07.2008.

Das vorliegende Buch ist diesen Prozessen der Übersetzung, Umwandlung und Anpassung an Bekanntes bei der Einführung einer neuen Methode wie der Organisationsaufstellung in Unternehmen gewidmet.

### **Methodische Innovationen und ihre Lesarten**

Innovatives Handeln gilt in unserem gängigen Wirtschaftsverständnis als Grundlage erfolgreichen, konkurrenzfähigen Wirtschaftens. Moderne Organisationen sehen sich mit der Daueraufgabe konfrontiert, wandlungsfähig zu bleiben und Neues aufzunehmen (Hauschildt 1997; Wimmer 1999:160; Rüegg-Stürm 2000; Rüegg-Stürm 2001; Schumacher 2003:91). Klassische Ansätze der Innovationsforschung beschäftigen sich mit der Frage, welche Faktoren die Verbreitung von Innovationen beeinflussen. Diese Ansätze der Innovationsforschung gehen davon aus, dass Neuheiten unverändert in ein System eindringen – diffundieren – und dort auch im Sinne des Erfinders angewendet werden. Sägen kommen darin als Werkzeug zum Zersägen von Holz oder Metall zum Einsatz, nicht jedoch als ‚Singende Sägen‘ (Hauschildt 1997; Rogers 2003; Kieser&Walgenbach 2007:436).

In der vorliegenden Arbeit wird nun der Eingang einer *methodischen* Innovation in ein Unternehmen untersucht. Methoden, Konzepte und Instrumente als Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie keinen ‚Hardware‘-Aspekt aufweisen. Als Beispiele hierfür können Konzepte wie das der Unternehmenskultur (Peters&Waterman 1984), der Lean Production (Womack, Jones&Roos 1992), des Lean Management, des Total Quality Management (TQM) (vgl. die Studie von David&Strang 2006) oder das von Hammer & Champy (1994) geprägte Business Process Reengineering (BPR) gelten. Seit Anfang der 1990er Jahre findet eine Beschäftigung mit Management-Konzepten und deren Verbreitung in Unternehmen in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Stichwort der Management-Moden statt (Abrahamson 1991; Abrahamson 1996; Kieser 1996; Benders&Van Veen 2001; Clark 2004; David&Strang 2006). Diese Bezeichnung bringt Management-Konzepte mit den Gesetzen eines Konsumgütermarktes in Verbindung.

Eine wichtige Erkenntnis der Literatur zu Management-Moden ist deren Auseinandersetzung mit der Annahme, Management-Methoden würden sich aufgrund ihrer Effizienz in Unternehmen durchsetzen. Dass Effizienz bei der Verbreitung innovativer Methoden eine besondere Bedeutung zukommt, hat Abrahamson (1996) in seiner Beschäftigung mit Management-Konzepten bestätigt. Deren positive Auswirkung auf die Verbreitung neuer Methoden ist dabei darauf zurückzuführen, dass in unserer westlichen Kultur die gesellschaftliche Erwartung der ‚managerial rationality‘ (Abrahamson 1996) vorherrscht, d.h. dass neue Konzepte der *Norm* der Effizienz und Rationalität entsprechen müssen, um *Legitimation* zu erlangen. Der Vorteil, den eine als effizient geltende Methode mit sich bringt, liegt somit in ihrem Zugewinn an Legitimation und weniger in ihrer ‚tatsächlichen‘ Effizienz (Meyer&Rowan 1977; Kieser 1996; Benders&Van Veen 2001; Clark 2004). Die mittlerweile ausführliche wissenschaftliche Auseinandersetzung mit neuen Management-Methoden unter dem Blickwinkel der Moden konzentriert sich stark auf die Seite der ‚Produzenten‘ oder ‚Distribuenten‘ und untersucht, wie ‚Management Gurus‘, Business Schools, Berater oder Medien den Verbreitungsprozess beeinflussen. Eine genauere Betrachtung der Seite der ‚Konsumenten‘, d.h. des Umgangs der Unternehmen und des Managements mit neuen Konzepten, wird noch immer als mangelhaft beschrieben und als ausstehend eingefordert.<sup>2</sup>

Betrachtet man Innovationen unter einer konstruktivistischen Perspektive (Berger&Luckmann 1987; Glasersfeld 1997; Gergen 2002), müssen diese als *soziale* Prozesse verstanden werden, denen Sinnstiftungsprozesse (Weick 1998) zugrunde liegen. Bedeutungsgebung – wie sie in sozialen Prozessen stets stattfindet – ist nicht einseitig zu verorten (Hall 1980/1999). Eine methodische Innovation kann als ‚Text‘ verstanden werden, der zwar von einem Autor – dem Initiator der Innovation – geschrieben wird, der je-

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die Diskussion auf dem diesjährigen EGOS Colloquium 2008 in Amsterdam im Rahmen des Sub-theme 32: The (Co-)Consumption of Management Ideas and Practices.

doch auch durch einen Leser aufgenommen und verarbeitet werden muss. Damit gelangen auch bei der Frage nach der Aufnahme von Innovationen die individuellen Lesarten der Rezipienten in den Blick: Innovationen machen mehrfach Sinnangebote und produzieren verschiedene Lesarten. Ein Blick auf die Anwenderseite der Innovation ist für ein Verständnis des Verbreitungsprozesses daher unerlässlich. Während Rogers (2003) in seinem klassischen Diffusionsmodell davon ausgeht, dass Neuheiten unverändert in ein System eindringen – und insofern ein typischer Diffusionsprozess beschrieben werden kann –, kommen mit dem konstruktivistischen Verständnis einer Innovation als ‚Text‘ Prozesse der Deutung, Aneignung und Übersetzung der neuen Methode in den Blick (Czarniawska&Sevón 1996; Czarniawska&Sevón 2005a; Zilber 2006). Diesen Prozessen der Aneignung widmet sich die folgende Arbeit. Beschrieben werden soll, wie sich diese Prozesse konkret gestalten.

### **Organisationsaufstellungen und Management**

Exemplarisch für viele mögliche methodische Innovationen wird in dieser Studie die Methode der *Organisationsaufstellung* und ihre Anwendung im Management untersucht. Die Organisationsaufstellung (OA) als eine Art der so genannten ‚Systemischen Aufstellung‘ erlaubt die räumliche Darstellung eines sozialen Systems mit Hilfe von Repräsentanten – realen Personen, die stellvertretend für verschiedenste Aspekte des zu untersuchenden Systems aufgestellt werden (Groth 2005). Diese Methode bildet eine Möglichkeit, das ‚innere Bild‘ eines Klienten von seinem System durch diese Repräsentanten zu externalisieren und durch diverse Eingriffe wie z.B. deren Umstellen, durch so genannte ‚lösende Sätze‘ oder durch Rituale im Laufe der Aufstellung zu bearbeiten. Die OA wird bereits in verschiedenen Unternehmen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching, Strategieentwicklung oder Marketing eingesetzt.

Für Unternehmen bedeutet der Einsatz einer OA in zweierlei Weise Neues. Zum einen stellt die OA von ihrer *Form* her ein ungewöhnliches Werkzeug dar: Mit ihrer szenischen Art der Arbeit, ihrem Rückgriff auf

Repräsentanten und deren so genannte ‚repräsentierende Wahrnehmung‘ ist die OA eine Methode, die das Thematisieren von Problemen unter einer anderen als der bisher üblichen Form erlaubt. Des Weiteren nimmt die OA für sich in Anspruch, neue *Inhalte* in die Unternehmen zu bringen und unter einem systemischen Blickwinkel auf organisationale Fragestellungen zu blicken (Kohlhauser&Aszländer 2005; Baumgartner 2006; Königswieser&Hillebrand 2007; Gleich 2008). Dabei gibt die OA an, über die repräsentierende Wahrnehmung auf emotionale und implizite Wissensbestandteile zuzugreifen und über die Bewusstmachung untergründiger Systemdynamiken andere, tief greifende Lösungen zu ermöglichen (Kohlhauser&Aszländer 2005:27; Rosselet 2005).

Die bisherige Forschung zur OA konzentriert sich zum einen auf die Erklärung des Phänomens der repräsentierenden Wahrnehmung (Schlötter 2005). Intensive Forschung findet darüber hinaus bzgl. der Evaluation von Wirksamkeit und Nutzen der Methode statt (Meyrat 2003; Kohlhauser&Aszländer 2005; Baumgartner 2006; Lehmann 2006; Gleich 2008). Darin folgt die bestehende Literatur der Vorstellung, als Management-Methode würde sich die OA aufgrund ihrer Effizienz in Unternehmen durchsetzen (Abrahamson 1996). Wissenschaftliche Studien zum *Umgang* einer Organisation mit dieser Methode liegen bislang noch nicht vor.

### **Eine qualitative Einzelfallstudie**

Diese Studie geht nun davon aus, dass sich eine neue Management-Methode über ihren Anschein an Rationalität legitimiert. Damit will dieses Buch den Blick weg von der Frage nach Wirksamkeit und Wirkweise hin zur *Rationalisierung* und *Legitimierung* einer Methode lenken, der häufig ein ‚esoterischer Touch‘ zugesprochen wird (Groth&Simon 2005; Schlüter&Kreimeyer 2005). Es tut dies im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie (Yin 2003) und mit Blick auf ein spezifisches Unternehmen. Das ausgewählte Unternehmen ist ein in der Schweiz ansässiger Produktionsbetrieb. Im Jahr 2003 stand dieser vor einer Turnaround-Situation, die zur Einstellung eines neuen CEOs führte. Seitdem wendet die 6-köpfige

Geschäftsleitung die Methode der OA unter Leitung eines externen Beraters regelmäßig sechs Mal jährlich an, um damit die Unternehmensstrategie und marketingrelevante Fragen oder Produktentscheidungen zu thematisieren.

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit konzentriert sich auf den Prozess, wie die neuartige Methode im Unternehmen eingeführt und umgesetzt wird, sowie die Frage, wie der Übergang von einer beraterischen Intervention zu einer Sinn stiftenden Innovation zu verstehen ist. Dabei soll auf zwei Fragen fokussiert werden:

- Die OA kann als eine innovative Methode gelten, deren Anwendung der Legitimation bedarf. Wie gelingt es, dieses Neue an die existierenden Vorstellungen bzgl. ‚guter Managementpraxis‘ anzuschließen?
- Die OA wird durch ein konkretes Unternehmen angewendet. Wie wird Aufstellen im Management des Unternehmens aus Sicht der Manager verstanden und definiert?

### **Die Methoden**

Die qualitative Einzelfallstudie erfolgt unter einem konstruktivistischen Blickwinkel (Berger&Luckmann 1987; Gergen 2002) und basiert auf der erkenntnistheoretischen Sichtweise, dass Wirklichkeit durch Sprache konstruiert wird (Saussure 1976; Rorty 2002). Da sich diese Studie für die individuellen Wirklichkeitskonstruktionen der Akteure interessiert, ist es sinnvoll, auf einen offenen, qualitativen Forschungsprozess zurückzugreifen. Ein qualitatives Vorgehen ist daher angemessen. (Marshall&Rossman 1999:4).

Metaphern kommt aufgrund ihrer Innovationsfunktion bei der Entstehung und Legitimation neuer Formen eine besondere Rolle zu (Pondy 1983). Die OA als neue Management- und Beratungsform kann einen Status als anerkannte Management-Methode dann erhalten, wenn es gelingt, die Rede über diese Methode an einen rationalen Diskurs anzuschließen.

schließen. Zur Beantwortung der Frage, wie bzgl. dieser neuen Methode die Vorstellungen von ‚guter Managementpraxis‘ erzeugt werden kann, wird das Transkript eines Workshops<sup>3</sup> mithilfe der Metaphernanalyse (Schmitt 1995) interpretiert.

Um die Frage nach der konkreten Anwendung der Methode im Unternehmen und dem erfahrenen Unterschied für die Organisation zu beantworten, führte die Autorin mit den sechs Geschäftsleitungsmitgliedern sowie dem externen Berater offene narrative Interviews. Narrationen gelten als der Ort, an dem Erlebnissen Sinn zugeschrieben wird. Wenn es der Interviewerin gelingt, die Erzählaufforderung so zu formulieren, dass der Gesprächspartner ins narrative Erzählen gerät und seine Haupterzählung autonom gestalten kann, ist das offene narrative Interview eine hervorragende Methode, um (autobiographische) Narrationen hervorzulocken (Hopf 2000b:356; Rosenthal&Fischer-Rosenthal 2000:458). Abgerundet wird die Fallstudie durch teilnehmende Beobachtungen und die Analyse einzelner Dokumente.

### **Einblicke und Erkenntnisse**

Die Metaphernanalyse im Rahmen dieser Studie zeigt auf, wie ‚Aufstellen im Management der Forschungsfirma‘ von Berater und CEO sprachlich beschrieben und damit konstruiert wird. Durch einen Vergleich mit den sonst üblichen sprachlichen Bildern bei der Beschreibung der OA kann aufgezeigt werden, welche Metaphern im Sprachgebrauch von Berater und CEO im Vergleich zu den anderen Texten ungewöhnlich und neu sind, bzw. welche metaphorischen Konzepte nicht vorkommen. Dieser Vergleich verdeutlicht, wie es gelingt, eine unverstandene, teils als ‚esoterisch‘ betitelte Praxis als sicheres, handhabbares und damit als rationales Werkzeug erscheinen zu lassen, das dem Management einen wertvollen Nutzen bringt. Auf diese Art kann dargestellt werden, wie die Intervention mit der

---

<sup>3</sup> Dieser Workshop wurde von Berater und CEO der Forschungsfirma 2003 angeboten und informierte im Rahmen einer Fachtagung zur Organisationsaufstellung über die gemeinsame Arbeit mit der neuen Methode.

OA an die existierenden Vorstellungen bzgl. ‚guter Managementpraxis‘ angeschlossen und damit legitimiert wird. Mit Blick auf den Berater wird hierbei die Seite der ‚Distribuenten‘ einer neuen Management-Technik beleuchtet.

Wie in der bisherigen Literatur zu Management-Methoden und -Moden angemerkt, fehlt eine genauere Beschäftigung mit der ‚Konsumentenseite‘ des Verbreitungsprozesses. Narrative Interviews erlauben hier einen vertieften Einblick in die Frage, wie ‚Aufstellen im Management der Forschungsfirma‘ aus Sicht der Geschäftsleitungsmitglieder verstanden und definiert wird. Dabei bildeten sich im Umgang mit der neuen Methode spezifische Anwendungsformen, Interpretationen und Handlungsweisen heraus. Die Einführung der Innovation kann als Übersetzungsleistung durch das System verstanden werden, bei der das Neue mit Eintritt in die Organisation geformt wird. Die vorliegende Arbeit liefert Einblick in die Prozesse der Übersetzung einer neuen Methode, die entlang der bekannten organisationalen Logik geschieht.

Unter der Frage, welchen Unterschied die Arbeit mit der OA für die Organisation macht, wird aus einer systemtheoretischen Perspektive auf das organisationale Lernen der untersuchten Firma eingegangen. Die Studie vergleicht hierzu die metaphorischen Konzepte von Berater und CEO mit den Themen der Interviewten. Aufgezeigt werden soll, welche Lesarten der Methode die Metaphorik von Berater und CEO einerseits begünstigt, welche alternativen Sichtweisen und Lesarten die verwendeten Metaphern aber andererseits auch verdecken. Davon ausgehend, dass organisationales Lernen sowohl ein gewisses Maß an Bekanntem, als auch an neuer, irritierender Informationen bedarf, werden die Lerneffekte der Organisation kritisch thematisiert.