

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.

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Synonymverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>I Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>II Epistemologische und theoretische Grundlagen</b> .....	<b>11</b>
1 Der erkenntnistheoretische Zugang .....	11
1.1 Der soziale Konstruktivismus .....	11
1.2 Die Bedeutung der Sprache .....	12
1.3 Theorie sozialer Systeme .....	18
2 Organisationen und Wandel.....	23
2.1 Kognitive Muster der Organisation .....	24
2.2 Organisationales Handeln und Sensemaking.....	28
2.3 Organisationaler Wandel .....	30
2.4 Organisationales Lernen .....	32
2.4.1 Grundlagen organisationalen Lernens .....	33
2.4.2 Lernprozesse .....	35
2.4.3 Unterschiede – Auslöser und Ergebnis des Lernens.....	38
2.5 Empfehlungen für organisationales Lernen und Wandel .....	41
3 Wie gelangt das Neue in die Organisation?.....	47
3.1 Das Neue als Innovation .....	47
3.2 Der Eingang von Innovationen in Systeme .....	49
3.2.1 Das klassische Diffusionsmodell .....	50
3.2.2 Methodische Innovationen im Management.....	52
3.2.3 Legitimität und Rhetorik.....	56
3.3 Management-Moden .....	59
3.3.1 Der Verweis auf den Effizienz-Mythos .....	59
3.3.2 Interpretative Viabilität und Mehrdeutigkeit .....	62
3.4 Die Übersetzung der Konzepte .....	65
<b>III Einführung in das Projekt</b> .....	<b>69</b>

1	Die Innovation: Organisationsaufstellungen im Management .....	69
1.1	Die Methode der Organisationsaufstellung .....	70
1.1.1	Ursprünge und Grundlagen .....	72
1.1.2	Wirkungs- und Wirklichkeitsverständnis.....	75
1.2	Herausforderungen beim Aufstellen im Unternehmen .....	78
1.2.1	Das ‚Setting‘ einer Aufstellung.....	78
1.2.2	‚Verdecktes‘ Arbeiten .....	79
1.2.3	Arbeit an ‚brisanten‘ Themen .....	80
1.3	Was macht die OA im Management zur Innovation?.....	81
1.3.1	Absichtslosigkeit statt Steuerung .....	83
1.3.2	Vielfältige Wechselwirkungen statt Kausalketten .....	85
1.3.3	Relationales statt rationales Denken .....	86
1.3.4	Die OA hat noch keinen Fashion-Status .....	87
2	Das Untersuchungsfeld: Die OA in der Farina.....	89
2.1	Der Produktionsbetrieb FARINA.....	89
2.1.1	Unternehmenssituation zum Zeitpunkt der Einführung.....	89
2.1.2	Der erste Kontakt der FARINA mit der OA .....	90
2.2	Aufstellungen im Management der Farina .....	91
2.2.1	Das Setting .....	91
2.2.2	Der genaue Ablauf .....	91
2.2.3	Die Themen .....	92
2.2.4	„Wir stellen keine Personen auf“ .....	94
<b>IV</b>	<b>Methodologischer Zugang .....</b>	<b>95</b>
1	Methodologie – Wie kann ‚Wirklichkeit‘ erforscht werden?.....	95
1.1	Die Forschungsfrage: Vom ‚Was‘ zum ‚Wie‘ .....	95
1.2	Die Auswahl der Forschungsmethoden .....	99
1.3	Der Forschungsprozess .....	102
2	Die Methode der Metaphernanalyse .....	105
2.1	Metapherntheorien .....	107
2.1.1	Aristoteles‘ Substitutionstheorie .....	107
2.1.2	Interaktionstheorie.....	109
2.1.3	Kognitive Metapherntheorie .....	110
2.2	Funktionen der Metapher .....	115
2.2.1	Die erkenntnisfördernde Funktion .....	115
2.2.2	Metaphern erleichtern den Wandel .....	116

2.2.3	Metaphern in der Wissenschaft.....	116
2.2.4	Highlighting und Hiding .....	117
2.3	Durchführung der Metaphernanalyse .....	119
2.3.1	Warum Metaphernanalyse?.....	119
2.3.2	Metaphernanalyse nach Schmitt .....	121
2.3.3	Datenerhebung und Datenanalyse.....	123
3	Die Methode des narrativen Interviews .....	127
3.1	Datenerhebung .....	129
3.2	Interviewauswertung .....	130
4	Gütekriterien der Forschung .....	132
4.1	Überlegungen zur Qualität qualitativer Forschung.....	132
4.2	Kriterien der qualitativen Forschung .....	133
4.3	Reflexion des eigenen Forschungsprozesses .....	140
<b>V</b>	<b>Sprachliche Legitimierung der Organisationsaufstellung .....</b>	<b>145</b>
1	Systematische Analyse der Metaphern im vorliegenden Fall .....	146
Konzept A:	Aufstellen ist in Bewegung bringen .....	147
Konzept B:	Organisationen sind Gebilde.....	150
Konzept C:	Aufstellen ist Verborgenes herausholen und sichtbarmachen.....	152
Konzept D:	Aufstellen ist Architektur und Handwerk .....	155
2	Unsystematische Sammlung der Hintergrundmetaphern .....	157
Konzept A:	Verstehen ist Sehen .....	157
Konzept B:	Probleme lösen ist Ordnung herstellen .....	159
Konzept C:	Plätze in einem System haben eine Qualität.....	159
Konzept D:	Der Körper als Wahrnehmungsorgan.....	160
Konzept E:	Aufstellungen sind eine räumliche Sprache.....	160
Konzept F:	Aufstellen ist innere Bilder veröffentlichen.....	161
Konzept G:	Der Zauber des Mystischen .....	162
3	Zusammenfassung und Diskussion.....	165
3.1	Vergleich der metaphorischen Konzepte mit den Hintergrundmetaphern .....	165
3.2	Diskussion.....	169

<b>VI Die Übersetzungsleistung des Managements .....</b>	<b>173</b>
1 Aufstellen in der Farina aus Sicht der Interviewten .....	173
Thema A: Ermöglichende Beziehungen .....	176
Thema B: OA als „Experiment“ ist legitim .....	179
Thema C: Die Methode fasziniert und verunsichert .....	184
Thema D: Sicherheit herstellen .....	187
Thema E: Die Methode ist wirksam.....	192
Zusammenfassung .....	195
2 Welchen Unterschied macht die OA für die Organisation? .....	197
2.1 Was wird durch den Einsatz der OA ermöglicht? .....	198
2.2 Wo erlebt die GL Grenzen der Anwendung? .....	208
3 Ergebnisdiskussion .....	213
3.1 Die Übersetzung des Konzeptes .....	214
3.2 Gegenüberstellung von Metaphernkonzepten und Themen ....	217
3.3 Übersetzung und organisationales Lernen .....	220
3.3.1 Warum hat die FARINA gelernt, mit OA zu arbeiten? .....	221
3.3.2 Verhilft die OA zu einer anderen Form der Selbstthematization? .....	223
<b>VII Diskussion und Fazit .....</b>	<b>229</b>
1 Diskussion.....	229
1.1 Ermöglichende Faktoren für die Einführung der OA .....	231
1.2 Anwendungsformen der OA, die Lernen ermöglichen.....	234
1.3 Theoretische und praktische Beiträge dieser Arbeit .....	239
1.3.1 Beiträge zu bestehenden Diskursen .....	239
1.3.2 Bedenkenswertes für systemische Berater .....	243
1.4 Grenzen der Arbeit und Implikation für weitere Forschung....	245
2 Fazit.....	248
<b>Danksagung.....</b>	<b>250</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>253</b>