

E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management

Ankie Sophie Jakob

Organisationale Glaubenssätze

Eine systemische Analyse

Masterarbeit

2019 | Nr. 1

Prof. Dr. Georg Müller-Christ (Hrsg.)



Universität Bremen

Inhaltsverzeichnis

Deckblatt	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
1.1 Zielsetzung	5
1.2 Vorgehensweise	6
2. Begriffsbestimmung und grundlegendes Verständnis	9
2.1. Individuelle Glaubenssätze	11
2.1.1 Glaubenssätze von Gründern und Führungskräften	17
3. Organisationale Glaubenssätze	21
3.1 Die Organisation aus systemtheoretischer Sicht	21
3.2 Organisationales Gedächtnis	28
3.3 Unternehmenskultur und organisationale Glaubenssätze	31
3.4 Die Logik des Wandels und seine Energiezustände	43
3.5 Zusammenfassung und Hypothesenbildung	53
4. Methodisches Vorgehen	57
4.1 Methodik: Systemaufstellung	57
4.2 Vorbereitung der ersten Erkundungsaufstellung	63
4.3 Durchführung der ersten Erkundungsaufstellung	66
4.4 Datenaufbereitung der ersten Erkundungsaufstellung	75
4.5 Datenauswertung der ersten Erkundungsaufstellung	78
4.6 Vorbereitung der zweiten Erkundungsaufstellung	79
4.7 Durchführung der zweiten Erkundungsaufstellung	81
4.8 Datenaufbereitung der zweiten Erkundungsaufstellung	90
4.9 Datenauswertung der zweiten Erkundungsaufstellung	92
5. Zusammenfassung und Ausblick	95
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	95
5.2 Kritische Würdigung	98
5.3 Implikationen für Forschung & Praxis	100

6. Literaturverzeichnis.....	103
Anhang	111
Selbstständigkeitserklärung.....	116

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systeme nach Luhmann	22
Abbildung 2: Struktur des organisationalen Gedächtnisses	28
Abbildung 3: Unternehmenskultur als Eisberg in Ebenenperspektive	38
Abbildung 4: Multistabilität	46
Abbildung 5: Zustände Organisationaler Energien	48
Abbildung 6: Elemente des Managementsystems	49
Abbildung 7: Wahrnehmungen der Repräsentanten	60
Abbildung 8: Aufstellungsbild – Organisation als Prototyp	67
Abbildung 9: Aufstellungsbild – Im Kontext der deutschen Automobilindustrie	69
Abbildung 10: Aufstellungsbild – Im Kontext der deutschen Bankenbranche	70
Abbildung 11: Aufstellungsbild – Im Kontext der Werbebranche	72
Abbildung 12: Aufstellungsbild – Im Kontext von Google	74
Abbildung 13: Einblicke in die Aufstellungspartitur in Microsoft Excel	76
Abbildung 14: Aufstellungsbild – Positionierung der Glaubenssätze	83
Abbildung 15: Aufstellungsbild – Hemmende Glaubenssätze	87
Abbildung 16: Aufstellungsbild – Förderliche Glaubenssätze	88
Abbildung 17: Aufstellungsbild – Gemeinsames Abschlussbild	89
Abbildung 18: Organisationale Glaubenssätze im Modell	96
Abbildung 19: Organisationale Glaubenssätze im Kontext	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vom Kernthema zu mentaler Sabotage	12
Tabelle 2: Die drei Kulturperspektiven im Überblick	35
Tabelle 3: Kulturscore des Organizational Beliefs Questionnaire	42
Tabelle 4: Funktion von Kultur und organisationalen Glaubenssätzen	43
Tabelle 5: Zusammenfassung in Gegenüberstellung	53
Tabelle 6: Skizzierter Ablauf der systemischen Aufstellungen	62
Tabelle 7: Identifizierte Schlüsselsequenzen der ersten Erkundungsaufstellung	77
Tabelle 8: Identifizierte Schlüsselsequenzen der zweiten Erkundungsaufstellung	91

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bd.	Band
EP	Energetischen Psychologie
et al.	(lat.) und andere
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
GS	Glaubenssatz/Glaubenssätze
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
NLP	Neuro-Linguistischen-Programmieren
o. J.	ohne Jahresangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
RAS	Retikuläre Aktivierungssystem
S.	Seite
Soz.	Soziale
URL	Uniform Resource Locator
Tab.	Tabelle
vgl.	vergleiche
Vs.	Versus
VUKA	volatility, uncertainty, complexity, ambiguity
Z.	Zeile
z. T.	zum Teil
Zw.	Zwischen

1. Einleitung

„Glaubenssätze“. Ein Wort hält Einzug in die Organisationsberatung. Lange Zeit beschränkte sich seine Begriffsverwendung auf die Praxisräume von Therapeuten*innen.¹ Der Rückgriff auf therapeutische Konzepte in der Organisationsberatung ist dabei kein Einzelfall, sondern entspricht vielmehr dem gängigen Verfahrensmuster seit Mitte der 1980er-Jahre.² So erkannten Coaches und Berater*innen in ihrer Arbeit mit Führungskräften und Organisationen, dass die Erkenntnisse um die individuellen Grundannahmen eines Menschen sich auch auf ihren Arbeitskontext übertragen lassen würden.³ Doch im Gegensatz zum individuumsbezogenen Glaubenssatzbegriffs handelt es sich bei organisationalen Glaubenssätzen um ein kollektives, überdauerndes Konstrukt.⁴ Um sich diesem komplexen und phänomenologisch nur schwer greifbaren Thema anzunähern, sollen zu Beginn dieser Arbeit erst einmal die personellen Glaubenssätze in Kürze erläutert werden.

Die tiefliegenden, meist unbewussten inneren Überzeugungen, oder auch Glaubenssätze, so heißt es bei der Karriereberaterin und Life Change Coachin PAMELA PRESIENDÖRFER, können den Menschen von seiner Zielerreichung und Potenzialausschöpfung abhalten.⁵ Auf die Frage nach dem Ursprung von Glaubenssätzen wird in der Fachliteratur vor allem auf die Kindheit des Individuums verwiesen.⁶ Aussagen und Verhaltensweisen von Bezugspersonen würden dabei unreflektiert durch das Kind übernommen und von ihm als „wahr“ beurteilt.⁷

Das Kind, in der natürlichen Abhängigkeit zu seinen Bezugspersonen, versuche, sich der Gemeinschaft anzupassen, um seinen Ausschluss nicht zu gefährden.⁸ Nachlässige Aussagen oder traumatische Erfahrungen, die das tatsächliche oder scheinbare Überleben und die Zuwendung der Familie bedrohen, würden demnach den Nährboden für dekonstruktive Glaubenssätze in der Kindheit bilden.⁹ Die durch die fortschreitende Entwicklung manifestierten Glaubenssätze wirkten im Laufe des Lebens wie Filter und beeinflussten damit Eigenwahrnehmung und Weltanschauung stark.¹⁰ In der Konsequenz schlage sich dies natürlich auch unbewusst im Verhalten des Menschen nieder.¹¹

Neben der Kindheit bestimmt aber auch die Kultur, in der ein Mensch aufwächst, die Art und Weise wie dieser seine Umwelt wahrnimmt. Welche Sicht- und Verhaltensweisen z. B. als

¹ Vgl. Dilts/Hallbom/Smith, (2015), S. 13 ff. und vgl. Chopich/Paul (2009), S. 62 ff.

² Vgl. König/Volmer (2014), S. 61

³ Vgl. Kres (2014), S. 6

⁴ Vgl. Sackmann (2017), S. 58 und vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 33

⁵ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 9

⁶ Vgl. Bär-Sieber/Krumm/Wiehle (2014), S. 228/229

⁷ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 35

⁸ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 37

⁹ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 36/37

¹⁰ Vgl. Bär-Sieber/Krumm/Wiehle (2014), S. 228

¹¹ Vgl. Bär-Sieber/Krumm/Wiehle (2014), S. 228

“normal“ angesehen werden oder welche Gesetzmäßigkeiten gelten, steht in starker Abhängigkeit zur Kultur eines Landes. Jede Kulturgemeinschaft hat somit ihre eigenen Glaubenssätze, die sich von anderen Kulturkonzepten stark unterscheiden können.¹²

Wie ein Mensch Entscheidungen trifft und seinem Umfeld begegnet, hat also auch etwas mit seiner vorangegangenen Anpassungsreaktion an seine Familie und Kulturgemeinschaft und der damit verbundenen Manifestierung von Glaubenssätzen zu tun. Dabei wird in der Literatur häufig zwischen positiven/förderlichen und negativen/hemmenden Glaubenssätzen normativ differenziert.¹³ Hemmende Glaubenssätze zeichneten sich demnach vor allem durch eine stark beschränkende Wahrnehmung an Möglichkeiten aus. Die positiven oder förderlichen Glaubenssätze würden hingegen den Menschen stärken und Potenziale durch eine weniger eingeschränkte Wahrnehmung freilegen.¹⁴ Daraus dürfe man jedoch nicht ableiten, dass es gute und schlechte Grundannahmen gäbe. Beide sicherten in ihrer Entstehung die Anpassung an die Umwelt und somit das tatsächliche oder scheinbare Überleben der eigenen Existenz.¹⁵ Die im Unterbewusstsein manifestierten Annahmen würden allerdings danach meist keiner Tauglichkeitsprüfung an die veränderten Umweltbedingungen mehr unterzogen.¹⁶ Mit Hilfe von entsprechenden Beratern könne man die Grundannahmen identifizieren und die „Imbalanced core beliefs“¹⁷ in Balance zur jeweiligen Umwelt bringen.

Die beschriebenen Erkenntnisse über Glaubenssätze betreffen bislang also vor allem die personelle Ebene, die vornehmlich im Bereich der Führungskräfteentwicklung zur Anwendung kam. Betrachtet man aber die Organisationsberatung aus der Perspektive von BRADFORD und BURKE, so ist die Intervention auf Führungskraftenebene längst nicht ausreichend, um die Potenziale eines Unternehmens auszuschöpfen.¹⁸ Die Autoren betonen in ihrem Buch „Reinventing Organization Development“, dass der/die Berater*in als „organizational therapist“ die Intervention auf das ganze organisationale System ausrichten müsse.¹⁹ Zu häufig gingen Organisationsentwickler irrtümlich davon aus, dass sich durch Arbeit mit den Führungskräften auch entsprechende Effekte auf die Organisation erzielen ließen.²⁰ Beratungssuchende aus dem Top-Management müssten jedoch viel mehr als Teil des Systems verstanden werden. Selbst verstrickt in die organisationalen Zusammenhänge, könnten sie nicht als Repräsentanten für analytische Klarheit fungieren.

¹² Vgl. Kumbruck/Derbroven (2016), S.31

¹³ Vgl. Herlod (2016), S. 1 und vgl. Preisendörfer (2009), S. 19/20

¹⁴ Vgl. Truchseß (2018), S. 15

¹⁵ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 22

¹⁶ Vgl. Truchseß (2018), S. 14

¹⁷ Preisendörfer (2009), S. 40

¹⁸ Vgl. Bradford/Bruke (2005), S. 140

¹⁹ Bradford/Bruke (2005), S. 140

²⁰ Vgl. Bradford/Bruke (2005), S. 140

Die Interpretation des Problems, sowie der Lösung, erfolgt demnach lediglich aus ihrer Perspektive, und sei mit ursächlich für den häufigen Misserfolg von Organisationsberatung.²¹

Im organisationalen Kontext handelt es sich bei Glaubenssätzen, anders als beim Menschen, um einen spezifischen Typus komplexer sozialer Systeme.²² Ausgerichtet am gesellschaftlichen Bedarf, versucht die Organisation adäquate Leistungen anzubieten, die sich z. B. in der Bereitstellung von Dienstleistungen oder Produkten ausdrücken.²³ Wie erfolgreich eine ökonomische Organisation bzw. ein Unternehmen dabei ist, drückt sich vor allem in seiner Wandelbarkeit im heutigen Innovationsdruck aus.²⁴ Galt früher, eine Organisation müsse sich alle sieben bis zehn Jahre neu erfinden, so wird heute bereits von zwei bis drei Jahren ausgegangen.²⁵ Der Erhalt der Organisation steht demnach in Abhängigkeit zu seiner agilen Reaktion auf die Umwelteinflüsse. Die steigende Intensität von Veränderungen wird beispielsweise durch immer kürzer werdende Produktionszyklen, Industrie 4.0 oder dem aktuellen Fachkräftemangel deutlich.²⁶ Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass es im Zuge der Globalisierung zu einer verstärkten internationalen Zusammenarbeit in Organisationen kommen muss. Wie gut die multikulturelle Zusammenarbeit gestaltet wird, hängt dabei auch maßgeblich von den Glaubenssätzen der National- sowie Organisationskultur ab. Bleiben Glaubenssätze unreflektiert, kann es zu Kulturkollisionen kommen.²⁷ Eine solche kontinuierliche evolutionäre Anpassung bedarf einer entsprechenden Unternehmenskultur.²⁸ SONJA SACKMANN beschreibt in ihrem Buch die Unternehmenskultur als ein kollektives Phänomen oder Mind-Set, in dem sich die Überzeugungen und Grundannahme eines Unternehmens niederschlagen.²⁹ Eingebettet in eine nationale Kulturgemeinschaft wird sie in seinen Organisationsstrukturen, dem nationalen Führungsstil und kulturtypischen Kommunikationsweisen beeinflusst.³⁰

Von der Bedeutung der Unternehmenskultur für den Organisationserfolg ausgehend, kommen VOGEL und SCHLOSSBERGER zum Ergebnis, dass die Wahrnehmungen, Werte und Kommunikationsmuster innerhalb der Organisationskultur, entgegen der Meinung vieler Unternehmensvertreter, nicht durch die Führungskraft gestaltbar seien.³¹ Vielmehr sehen sie die organisationalen Glaubenssätze und die daraus resultierenden Kraftfelder, welche auf die Mitarbeiter wirken, als

²¹ Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 24

²² Vgl. Wimmer (1999), S. 166

²³ Vgl. Wimmer (1999), S. 166

²⁴ Vgl. Berreth (2009), S. 23

²⁵ Vgl. Haun (2016), S. 1

²⁶ Vgl. Bär-Sieber/Krumm/Wiehle (2014), S. 20

²⁷ Vgl. Kumbruck/Derbroven (2016), S.52

²⁸ Vgl. Sackmann (2017), S. 150

²⁹ Vgl. Sackmann (2017), S. 40

³⁰ Vgl. Kumbruck/Derbroven (2016), S.51/52

³¹ Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 85/86

entscheidenden Faktor an.³² Anders formuliert: Organisationale Glaubenssätze als Teil der Unternehmenskultur und emergentes Produkt eines komplexen sozialen Systems, setzen energetische Kraftfelder frei.

BRUCH und VOGEL fügen ergänzend hinzu, dass es sich bei der Unternehmenskultur und der freigesetzten organisationalen Energie ebenfalls um kollektive Konstrukte handle.³³ Die Kulturrelemente, wie z. B. die Glaubenssätze und grundlegenden Werte, seien relativ stabil und überdauernd. Die organisationale Energie hingegen beschreibe einen momentanen Zustand der Organisation.³⁴ Außerdem würde diese Auskunft darüber geben können, welche emotionalen, mentalen und verhaltensbezogenen Potenziale in der Organisation aktiviert seien.³⁵ Organisationale Energie entscheide wiederum über das Erreichen von Unternehmenszielen.³⁶ In einer stabilen Kultur könne es auch zu starken energetischen Schwankungen kommen. Auf die energetischen Zustände könne jedoch stärker eingewirkt werden als auf die Kultur.³⁷ Ein solches Einwirken wiederum habe einen längerfristigen Einfluss auf die Kultur und die damit verbundenen Glaubenssätze.³⁸

Auch wenn die Bedeutsamkeit von organisationalen Glaubensätzen zahlreich betont wird, wurde sie bislang noch nicht systemisch untersucht. Das Konstrukt wurde somit bisher weder differenziert operationalisiert noch umfassend empirisch erforscht.

Schlussfolgerung:

Aus den vorangegangenen Erkenntnissen über individuelle Glaubenssätze und der irrtümlichen Annahme darüber, dass sich im Rahmen einer individuellen Intervention zwangsläufig ein Effekt auf das gesamte soziale System der Organisation erzielen ließe, ergeben sich für die Arbeit noch folgende, handlungsweisende Fragen:

- Welchen Erkenntnisgewinn liefert das Wissen über individuelle Glaubenssätze für die organisationale Ebene?
- Wodurch entstehen organisationale Glaubenssätze?
- Welche Identität und Qualität haben organisationale Glaubenssätze?
- Welche Bedeutung haben diese im Bezug auf das Überleben und die Wandelbarkeit von Organisationen?
- In welcher Form wirken organisationale Glaubenssätze?
- Wie lassen sich Glaubenssätze identifizieren und möglicherweise transformieren?

³² Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 86

³³ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 33

³⁴ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 34

³⁵ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 34

³⁶ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 34

³⁷ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 34

³⁸ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 34/35

- Können die komplexen Wirkungszusammenhänge von Glaubenssätzen in einem Modell dargestellt werden?
- Welche Implikationen ergeben sich durch neu gewonnene Erkenntnisse für Forschungs- und Beraterpraxis?

1.1 Zielsetzung

„Jede wirkliche Innovation beginnt damit, dass wir etwas sehen, was uns bis dahin verborgen war.“³⁹ Das gewählte Zitat von BERGER beschreibt das übergeordnete Ziel der hier vorliegenden Arbeit. Systemtheoretische Ansätze liefern uns Antworten auf die Fragen, wie wir Systeme in ihrer Funktionsweise beschreiben können, wie wir sie möglicherweise steuern und in ihrem Austausch von Energie und Information bewerten und erkenntnisgewinnend weiterverarbeiten.⁴⁰

Das Ziel besteht darin, grundlegende Erkenntnisse und Zusammenhänge von organisationalen Glaubenssätzen zu gewinnen. Der variantenreiche Begriff, der in Literatur und Praxis zwar häufige Erwähnung findet, hinterlässt in seiner Verwendung und unter genauerer Betrachtung noch viele offene Fragen. Die Komplexität dieses unsichtbaren Einflussfaktors in seiner Gestalt und Qualität im System möglichst “realitätsnah“ abzubilden, stellt dabei die große Herausforderung dar.⁴¹ Das Wissensfundament auf dem sich der Begriff derzeit stützt, soll durch das zusammenführen literarischer Fragmente an Festigkeit gewinnen. Die anschließende systemische Aufstellung dient der Erkundung des Forschungsbegriffs und den damit verbundenen Mustern von organisationalen Glaubenssätzen. Ziel ist es also, neben der offenen Oberflächenstruktur, die Tiefenstruktur der Organisation in seiner Dynamik systemisch zu visualisieren und multiperspektivisch zu lesen. Dadurch soll die Funktion von Glaubenssätzen in Organisationen greifbarer gemacht werden. Multiperspektivität wird einerseits durch die Literatarbeit, andererseits durch die gewählte Methode bzw. die anschließende Reflektion der Gruppe erzeugt. Irritationen, Differenzen und Unterschiede die im Bezug auf die mentale Landkarte und der Literatarbeit entstehen, sollen genau wie Stimmigkeit und Passung in die systemische Analyse der organisationalen Glaubenssätze mit einbezogen werden. Die Erkundungsaufstellung öffnet außerdem den Raum für Serendipität.⁴² Auf neue und überraschende Inhalte zu stoßen, setzt eine offene systemische Haltung gegenüber dem Ergebnis und seinem Prozess voraus, und repräsentiert gleichzeitig das persönliche Ziel der Verfasserin dieser Arbeit. Eine pragmatischere Zielsetzung besteht darin, die Ergebnisse durch induktives Schlussfolgern in Handlungsempfehlungen und Implikationen

³⁹ Berger (2013), S. 97

⁴⁰ Vgl. Ellerbracht (2002), S. 30

⁴¹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 6

⁴² Vgl. Merton (1957), S. 12

für weiterführende Forschung und die Beraterpraxis zu bündeln. Ein besonderes Anliegen ist das Erreichen von ergebnisbezogener Nützlichkeit und Plausibilität für Leser*innen und Systembeteiligte. Insgesamt soll ein Beitrag für die Organisationstheorie geschaffen werden, um das Konzept der Organisation neu und systemisch zu denken.

1.2 Vorgehensweise

Um die nicht sichtbaren Tiefen eines sozialen Systems zu erfassen, auf dessen Grund sich auch die organisationalen Glaubenssätze befinden, bedarf es eines Vorgehens, welches metaphorisch einem Tauchgang gleicht. Die Verfasserin taucht dabei sukzessive in die Systemlogik von Organisationen ein und arbeitet sich anhand von insgesamt fünf Kapiteln „von der Wasseroberfläche bis zum Meeresgrund“ vor. Diesem „Tauchgang“ liegt eine systemische Haltung zugrunde. Es geht also nicht um die Erstellung eines Wirklichkeitsentwurfs, sondern um die Nachvollziehbarkeit und Nützlichkeit für den/die Leser*in und die Systembeteiligten.⁴³ Um die intersubjektive Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, sind die Kapitel der Arbeit zu einem Großteil mit „Schlussfolgerungen“ versehen. Diese grenzen sich durch eine Überschrift vom Fließtext ab und verdeutlichen welche persönlichen Überlegungen und Annahmen sich aus der Bearbeitung für die Verfasserin ergeben haben. Des Weiteren sind sie Richtungsweisend für den „Erkundungstauchgang“ und dienen dem/der Leser*in als gedankliche Orientierungspunkte.

Im Anschluss an die Einleitung in das Thema widmet sich Kapitel zwei der Begriffsbestimmung und untersucht das Thema aus literarischer Perspektive. Mit den Worten der gewählten Analogie gesprochen, soll es zunächst darum gehen, welche Wellen der Terminus in Forschung und Praxis schlägt. Hierzu wird in den Abschnitten 2.1 und 2.2 der Begriff hinsichtlich seines Ursprungs auf personeller und Führungsebene beleuchtet. Im Anschluss werden die organisationalen Glaubenssätze in Kapitel drei analysiert. Einleitend wird dazu in Abschnitt 3.1 ein Verständnis von Organisation aus systemtheoretischer Sichtweise geschaffen. Daran anknüpfend wird das organisationale Gedächtnis in Abschnitt 3.2 und die Unternehmenskultur in Abschnitt 3.3 erläutert. Anschließend wird die Logik des Wandels und die freigesetzte Organisationale Energie in Abschnitt 3.4 erschlossen, und in den Bezug zum Forschungsbegriff gesetzt. Die daraus resultierenden Forschungsfragen und Hypothesen beschließen das Kapitel in Abschnitt 3.5.

Der methodologischen Vorgehensweise widmet sich Kapitel vier. Es erläutert unter welchen Bedingungen die wissenschaftlichen Erkenntnisse gewonnen wurden. In diesem Zuge wird zunächst die Methode der Systemaufstellung in Abschnitt 4.1 als innovative Wissenschaftsmethoden vorgestellt. Anschließend wird die Vorbereitung und Durchführung des Forschungsprozesses

⁴³ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 9 und vgl. Ochs/Schweitzer (2012), S. 24/27

ses für den/die Leser*in in Abschnitt 4.2 und 4.3 nachvollziehbar dargestellt. Der Datenaufbereitung der ersten Erkundungsaufstellung widmet sich Abschnitt 4.4 und der entsprechenden Auswertung Abschnitt 4.5. Die zweite Erkundungsaufstellung folgt der gleichen Aufbau-logik wie der ersten Aufstellung. Die Vorbereitung der zweiten Aufstellung wird in Abschnitt 4.6, die Durchführung in Abschnitt 4.7, die Datenaufbereitung in Abschnitt 4.8 und die Datenauswertung in Abschnitt 4.9 dargelegt.

Abschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit in Kapitel fünf zusammengefasst und ein Ausblick gegeben. Die Ergebnisse werden dabei zunächst in Abschnitt 5.1 zusammengefasst und interpretiert. Es folgt eine kritische Würdigung in Abschnitt 5.2. Die Implikationen für Forschung und Praxis in Abschnitt 5.3 beschließen die Arbeit.

2. Begriffsbestimmung und grundlegendes Verständnis

Bevor die „Organisationalen Glaubenssätze“ in einen theoretischen Rahmen gesetzt und erläutert werden können, benötigt es zunächst eine kurze Begriffsbestimmung. Zusammengesetzt aus den Wörtern „Glaube“ und „Satz“, bezeichnet die Wortschöpfung in erster Linie eine Grundhaltung bzw. das Vertrauen in etwas oder jemanden, und wird dabei meist im Kontext religiöser Überzeugungen verwendet.⁴⁴ Der Glaube, der meist nicht auf überprüfbaren Tatsachen beruhen kann, macht deutlich, wie stark dieser sein muss.

Zum anderen beschreibt ein „Satz“ im Allgemeinen eine aus Wörtern bestehende, geschlossene, sprachliche Einheit.⁴⁵ Synonym zur Begriffsbedeutung „Glaubenssatz“ finden sich in der Literatur auch Bezeichnungen wie Dogma, Grundannahme, Grundlegende Überzeugung, Axiom, Paradigma, Mind-Set, Grundwert, Haltung, Meta-Modell, Hirngespinnst oder Kognitives Muster. Die Variationsbreite des Begriffs lässt vermuten, dass es sich offenbar um ein schwer fassbares Konstrukt handeln muss.

Der Ursprung des Wortes „Glaubenssatz“ entstammt dem therapeutischen Kontext und wurde im Titel der Masterarbeit entsprechend gewürdigt. Im Verlauf der Thesis werden jedoch auch die Ausdrücke „Grundlegende Überzeugungen“ oder „Grundannahmen“ synonym zum Begriff verwendet, da sie sich nicht trennscharf vom gewählten Terminus abheben, und ebenso die Selbstverständlichkeit ihres Daseins in Person oder Organisation verkörpern.

Die Wortschöpfung „Glaubenssatz“ entspringt dem Bereich der Psychologie, kann aber auf kein erstmaliges Erscheinungsdatum oder Autoren zurückgeführt werden. Im Bereich des Neuro-Linguistischen-Programmierens (NLP)⁴⁶ oder in der therapeutischen Arbeit mit dem „Inneren Kind“⁴⁷ wurde er bislang zumeist im therapeutischen Kontext verwendet. Beim NLP geht es um die Veränderung von Verhalten, die über die Umwandlung von Glaubenssätzen erreicht werden soll. In den bewussten oder unbewussten Glaubenssätzen wird die Ursache für das nicht gewünschte Verhalten gesehen.⁴⁸ Die Arbeit mit dem Inneren Kind hat als therapeutische Zielvorstellung, einen Zugang zu den tiefen Quellen der Freude, Wahrnehmung und Intuition zu erlangen, indem Grundannahmen der Kindheit aufgearbeitet werden.⁴⁹ Organisationale Glaubenssätze hingegen beziehen sich auf den Einsatz in Unternehmen.

In der vorliegenden Arbeit werden Organisationen als ein spezieller Typus sozialer Systeme verstanden. Die Systemtheorie beschreibt in seiner Grundsätzlichkeit erst einmal das Zusammen-

⁴⁴ Vgl. Duden (2018), o. S.

⁴⁵ Vgl. Duden (2018), o. S.

⁴⁶ Vgl. Brinkmann-Hartmann/Hartmann (1990), S. 469

⁴⁷ Vgl. Chopich/Paul (2009), S. 62 ff.

⁴⁸ Vgl. Brinkmann-Hartmann/Hartmann (1990), S. 469

⁴⁹ Chopich/Paul (2009), S. 62 ff.

wirken von Teilen, wobei das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ergibt.⁵⁰ Die durch Eigendynamik und Selbstorganisation der Systeme entstehende Struktur zielt auf den Zweck des Systemerhalts ab.⁵¹ Damit eine Organisation als System bestehen bleibt, muss sie nach WIMMER adäquate und spezialisierte Leistungen anbieten.⁵² Um solche zu erbringen, braucht es organisationales Handeln und Lernen, welches sich an den stark wandelbaren Umweltbedingungen ausrichtet.⁵³

Der explizite Ausdruck „Organisationale Glaubenssätze“ wird verwendet von VOGEL und SCHLOSSBERGER, die in ihrem Kapitel „VUKA-Audit – den Blick auf das eigene Betriebssystem richten“ die organisationalen Glaubenssätze in den Zusammenhang mit der Wandelbarkeit von Unternehmen bringen.⁵⁴ SONJA SACKMANN, die sich der genauen Analyse der Unternehmenskultur widmet, beschreibt die organisationalen Glaubenssätze als grundlegende Überzeugungen und macht in ihrem Buch auf die dynamische Vernetztheit des Begriffs aufmerksam.⁵⁵

Analog zum Phänomen des organisationalen Lernens, wird auch beim organisationalen Glauben, der Organisation ein kognitiver Prozess unterstellt. Das folgende Zitat von HEDBERG greift die Irritation auf und fasst das dahinterliegende Phänomen zusammen, indem der Unterschied zum Menschen kontrastiert wird: „Organizations do not have brains but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes but organizations memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time.“⁵⁶

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Glaubenssätze in und von Unternehmen, als emergentes, kollektives Produkt und Phänomen, Wahrnehmungen und Werthaltungen erzeugt. Anders als beim Individuum können sie jedoch nicht auf den Einzelnen zurückgeführt oder durch diesen verändert werden.⁵⁷ Des Weiteren macht die vorangegangene Erläuterung deutlich, dass der Begriff „Organisationale Glaubenssätze“ einer schöpferischen Geburt unterschiedlichster Perspektiven und Hintergründen gleicht. Die meist deutlich simplifizierte Ausführung des Begriffs in der Literatur, reicht jedoch weder, um die theoretischen Zusammenhänge in Gänze zu begreifen, noch, um mit ihnen in Praxis und Forschung arbeiten zu können. In den nachfolgenden Abschnitten werden die hier noch vagen Fragmente näher erläutert und durch ausführliche Litera-

⁵⁰ Vgl. Berreth (2009), S. 18

⁵¹ Vgl. Baitsch/Knöpfel/Eberle (1996), S. 6 und vgl. Berreth (2009), S. 25

⁵² Vgl. Wimmer (1999), S. 166

⁵³ Vgl. Berreth (2009), S. 23

⁵⁴ Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 86

⁵⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 58

⁵⁶ Hedberg (1981), S. 6.

⁵⁷ Vgl. Sackmann (2017), S. 58

turarbeit an Fundament gewinnen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollen Hypothesen generiert werden, welche anschließend mit der systemischen Analyse überprüft werden.

2.1 Individuelle Glaubenssätze

Ein erster Schritt zu einem grundlegenden Verständnis des Themas führt über die Erkundung der Glaubenssätze, welche sich in ihrem Verwendungsursprung auf das personelle/psychische System des Menschen beziehen. Dem/r Leser*in soll in diesem Kapitel ein genereller Zugang zu dem schwer greifbaren Konstrukt erleichtert werden. Im Anschluss daran lassen sich wichtige Analogien und Differenzierungen zum organisationalen System ziehen, die auch für die Ableitung von Implikationen für die Organisationspraxis eine bedeutsame Rolle inne haben.

Die Business- und Personalcoachin PAMELA PREISENDÖRFER widmet sich in ihrem Buch „Glaubenssätze, Überzeugungen und Co.“ dem Thema der individuellen Glaubenssätze. In diesem berichtet sie, wie die „mentale Selbstsabotage“⁵⁸ von Glaubenssätzen unbewusst wirkt und den Menschen so von seiner bewussten Zielerreichung und der Ausschöpfung seiner Potenziale abhält. Die Autorin definiert Glaubenssätze als alltägliche, immer wiederkehrende Gedanken, die häufig unbewusst ablaufen, jedoch grundsätzlich leicht zugänglich gemacht werden könnten.⁵⁹ Glaubenssätze grenzten sich dabei von den anderen alltäglichen Gedanken ab, insofern als dass ihnen bewusst oder unbewusst durch das Individuum Glauben geschenkt würde. Der Glaube sei dabei nicht an den „objektiven Wahrheitsgehalt“, sofern man überhaupt von einem solchen sprechen könne, geknüpft.⁶⁰ Mit der Begriffsverwendung sind somit keine religiösen Überzeugungen gemeint. Vielmehr handelt es sich um Verallgemeinerungen, die aufgrund bestimmter Lebenserfahrungen gemacht werden und die Grundlagen der wahrgenommenen Realität formen und damit das Verhalten beeinflussen.⁶¹

Darüberhinaus geben die individuellen Glaubenssätze einen Hinweis auf die dahinterliegende Kernüberzeugung. Diese sind laut PREISENDÖRFER fundamental im menschlichen Unterbewusstsein verankert und nehmen ebenfalls Einfluss auf die Wahrnehmung und Bewertung von Selbst und Umwelt.⁶² Häufig führen verfestigte Glaubenssätze zu Generalisierungen.⁶³ Es werden also Rückschlüsse aus einer Erfahrung auf ähnliche Situationen übertragen und fertigen somit eine kognitive Landkarte der Welt im Individuum an. Bringt der Glaubenssatz oder die Kernüberzeugung den Menschen von seinem bewusst verfolgten Ziel ab, so spricht die Autorin PREISENDÖR-

⁵⁸ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 9

⁵⁹ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 17

⁶⁰ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 17

⁶¹ Vgl. Ready/Burton (2005), S. 80

⁶² Vgl. Preisendörfer (2009), S. 17/19

⁶³ Vgl. Ready/Burton (2005), S. 96

FER von einer mentalen Selbstsabotage.⁶⁴ Nachfolgend sollen die bisherigen Erkenntnisse mit einem konstruierten Beispiel verdeutlicht werden.

Tabelle 1: Vom Kernthema zu mentaler Sabotage

Kernthema	Kernüberzeugung	Glaubenssätze	Mentale Sabotage
Erfolg	Ich bin nicht gut genug. Ich bin nicht kompetent genug. Ich bin ein Versager.	Meine Kollegin wird im Gegensatz zu mir bestimmt befördert. Ich weiß nicht genug und alle merken das. Bestimmt werde ich rot und vermasse den Vortrag. Was ich sage klingt immer inkompetent. Ich lerne/schaffe das nie.	Bewusstes Ziel: „Ich will zum Teamleiter befördert werden.“ Unbewusste mentale Sabotage: „Du kannst das nicht.“ Folge: Gezeigtes Verhalten auf der Arbeit ist inkongruent zum eigentlichen Ziel. Resultierende Erfahrung: Bewusstes Ziel wird nicht erreicht und die Kernüberzeugung wird bestätigt und verfestigt sich.

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Preisendörfer (2009), S. 12

Typische Kernthemen können laut PREISENDÖRFER z. B. auch den Selbstwert, die Handlungsfähigkeit, Sicherheit, Zugehörigkeit und den Bereich der Beziehungen bzw. die Liebe betreffen.⁶⁵ Stellt sich die Frage nach dem **Ursprung von Glaubenssätzen**, so wird häufig auf die Kindheit und Jugend des Individuums verwiesen.⁶⁶ Diese sensible Lebensphase zeichnet sich zum einen dadurch aus, dass das eigene Überleben in starker Abhängigkeit zu den Bezugspersonen steht, zum anderen wird ein wesentlicher Teil der Persönlichkeit entwickelt.⁶⁷ Das starke, angelegte Bedürfnis des Kindes, Zuwendung und Gemeinschaft zu erfahren, sichert sein Überleben in der „Gruppe“ und erfordert seine Anpassung an das bestehende Familiensystem.⁶⁸ Kernüberzeugungen wiederum seien maßgeblich an einer solchen Anpassungsleistung beteiligt. PREISENDÖRFER veranschaulicht die Entstehung von Glaubenssätzen anhand eines, hier simplifizierten, Beispiels:⁶⁹ Ein Kind wächst in einer Familie auf und entwickelt die Kernüberzeugung „Ich bin wertlos“. Mögliches zugrundeliegendes Szenario könnte sein, dass die Eltern dem Kind keine

⁶⁴ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 19

⁶⁵ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 81 ff.

⁶⁶ Vgl. Unger (2009), S. 24

⁶⁷ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 35

⁶⁸ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 36/37

⁶⁹ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 36/37

Aufmerksamkeit schenken können, da alle Aufmerksamkeit in das Fortbestehen ihrer Ehe fließt. Die kindliche Wahrnehmung, nicht in der Lage das Geschehene zu reflektieren, interpretiert das Verhalten seiner Eltern in Bezug auf sich selbst. Folglich hat es das Gefühl, es müsse an ihm liegen. Dem Kind, in der Abhängigkeit von seinen Eltern und ohne entsprechende Ressourcen, das System adäquat hinterfragen oder verändern zu können, bleibt keine andere Möglichkeit, sich der Situation anzupassen. Es beweist seine bedingungslose Loyalität und Liebe und entwickelt die Kernüberzeugung, nichts wert zu sein. Das Gefühl der Wertlosigkeit sichert nun die eigene Zugehörigkeit und wächst, je mehr sich das Kind mit der Überzeugung arrangiert bzw. diese in sich verankert. Neben der Kindheit werden drei weiteren Aspekten eine besondere Bedeutung für die Entstehung von Glaubenssätzen beigemessen: Sprache, Familie, Gehirn.⁷⁰

Die Sprache:

An dieser Stelle soll auf die Macht der Sprache hingewiesen werden. Den meist unreflektierten Redensarten, Aussagen oder Kritiken der Bezugspersonen ausgeliefert, übernimmt das Kind die geltenden Familiengesetze in den Pool seiner Glaubenssätze.⁷¹ Je häufiger der/die Heranwachsende mit negativ konnotierten Aussagen oder Wörtern durch Bezugspersonen konfrontiert wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass es diese als wahr verinnerlichen wird.⁷² Die Qualität der Gedanken färbt dabei nicht nur die Gefühlswelt, sondern neigt darüber hinaus noch dazu, sich immer wieder selbst zu bestätigen („self-fulfilling prophecy“⁷³). Anknüpfend an das Beispiel aus der vorangegangenen Tabelle könnte das Kernthema „Erfolg“ durch Sätze wie „Wir sind nicht reich, aber anständig“ oder „Geld stinkt“ unbewusst eine problembehaftete Einstellung zum Thema erzeugen.⁷⁴ Angenommen die Person aus dem Beispiel erreicht sein bewusstes Ziel und wird befördert, gerät es möglicherweise durch eine Lohnerhöhung in einen unbewussten Loyalitätskonflikt mit Eltern, Großeltern oder sogar Urgroßeltern.⁷⁵

Die Familie:

Neben den bereits ausgeführten Aspekten zur Bedeutsamkeit der Familie muss ein Punkt noch ergänzend hinzugefügt werden: Jedes Kind trägt die Erfahrungen der Eltern und meist noch weiterer Familiengenerationen in sich. Das unbewusst übernommene Erbe, bestehend aus positiven Erfahrungen, intensiven Gefühlen, ungelösten Konflikten, Familiengeheimnissen, Traumata und Glaubenssätzen, machen es dem Individuum schwer, seine Potenziale in Gänze auszuschöpfen.⁷⁶

⁷⁰ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 41/57

⁷¹ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 68 ff.

⁷² Vgl. Preisendörfer (2009), S. 74

⁷³ Vgl. Merton (1948), S. 193

⁷⁴ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 61

⁷⁵ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 61

⁷⁶ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 57/58

Diese treten z. B. durch krankhafte Symptome, familientypische Sprichwörter oder Mottos, Regeln, Beziehungsmuster sowie Wiederholungsschleifen in der Familienhistorie zum Vorschein.⁷⁷

Das Gehirn:

Das menschliche Gehirn bzw. seine sensorischen Areale sind in den ersten Lebensmonaten besonders aktiv.⁷⁸ Im Alter zwischen vier und sieben Jahren verbraucht das Gehirn zeitweilig doppelt soviel Energie wie das Gehirn eines Erwachsenen. Es folgt ein kontinuierlicher Rückgang bis zum Alter von etwa 15 Jahren.⁷⁹

PROF. DR. MARIA KLATTE betont: „Welches Muster von Verschaltungen dabei letztlich entsteht, hängt in hohem Maße von den Erfahrungen des Kindes in seiner Umwelt ab. Hierbei gilt das Prinzip „use it or loose it“: Verbindungen, die nicht gebraucht werden, werden abgebaut; Verbindungen, die häufig aktiviert werden, werden gestärkt.“⁸⁰ Lange war man der Meinung, die Wahrnehmung der Welt würde auch im Gehirn als solche abgebildet. Heute geht man jedoch davon aus, dass es sich lediglich um Reize handelt, die durch das Gehirn modifiziert werden. Die damit verbundene Arbeit des Gehirns wird erleichtert, indem es bestimmte Musterkennungsprozesse entwickelt.⁸¹ Bezieht man diese Erkenntnis auf die Entstehung von Glaubenssätzen, so lässt sich darauf schließen, dass die Häufigkeit von Erfahrungen und Aussagen bestimmte Verarbeitungspfade im Gehirn anlegen, über die auch Informationen aufgenommen werden können. ELLERBRACHT ET AL. erklären, dass sich die Wahrnehmung gewissermaßen am tiefsten Punkt einpendelt. Die Tiefe entstünde demnach durch jene Erfahrungen, welche eine gewisse Tiefenstruktur hinterließen. Etwas anders wahrzunehmen, brächte den Menschen aus der Balance zu seiner eingependelten Wahrnehmung und Mustererkennung und falle somit schwer.⁸² Angenommen, auch Glaubenssätze hinterlassen Tiefenstrukturen, würden sie wie Attraktoren für weitere Erfahrungen wirken und damit bestehende Muster bestärken. Attraktoren können als eine Art innerer Magnet eines Systems verstanden werden, der das System auf bestimmte stabile, periodische Dynamiken hinsteuert.⁸³

Das Gehirn befindet sich laut HÜTHER in einem großen Dilemma. Es müsse einerseits hinreichend offen sein, um die „innere Ordnung“ aufzubauen und auch im Chaos aufrechtzuerhalten, andererseits müsse es aber auch seine Stabilität wahren und schützen, könne also nicht alle einströmenden Reize der Außenwelt aufnehmen.⁸⁴

Vertreter des NLP's vertreten die Ansicht, dass die auf uns einströmende Datenflut vor allem

⁷⁷ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 58/59

⁷⁸ Vgl. Klatte (2007), S. 125

⁷⁹ Vgl. Klatte (2007), S. 125

⁸⁰ Klatte (2007), S. 125

⁸¹ Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 36

⁸² Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 37

⁸³ Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 33

⁸⁴ Vgl. Hüther (2005), S. 29

durch ein komplexes Netzwerk, das retikuläre Aktivierungssystem (RAS), gefiltert wird.⁸⁵ Das RAS nimmt, in verkürzter Darstellung, Reize bzw. Informationen wahr, die mindestens einem der folgenden Kriterien entsprechen: Die Information ist lebenswichtig, hat Neuheitswert oder einen starken emotionalen Gehalt.⁸⁶ Glaubenssätze würden die Schwelle des RAS beeinflussen und damit konkret auf die Wahrnehmung des Menschen einwirken.⁸⁷

Interessant in diesem Zusammenhang ist die Frage nach der Veränderbarkeit von Glaubenssätzen – oder mit anderen Worten: Wie flexibel ist das Gehirn im Bezug auf die Anpassung an eine komplexe, sich verändernde Umwelt? Eine Antwort auf diese Frage liegt im Prinzip der Neuralen Plastizität. Dieses beschreibt einen Überschuss an Synapsen, die eine schnelle, flexible und optimale Anpassung des jungen Organismus an seine komplexe Umwelt ermöglicht.⁸⁸ Diese Plastizität nimmt im Erwachsenenalter stark ab. Daher fällt es dem Erwachsenen deutlich schwerer, neue Fertigkeiten zu erlernen.⁸⁹ Besonders schmerzhaft Erfahrungen aus der Kindheit sind jedoch sehr gedächtnisbeständig. Das Fehlen konstanter Zuwendung in den ersten Lebensjahren kann dabei unbewusst im Erwachsenenalter nachwirken.⁹⁰

Mit Übertragung dieser Erkenntnisse auf die Glaubenssätze lässt sich festhalten, dass es zwar eine sensible Phase für den Erwerb von Glaubenssätzen gibt, diese sich aber grundsätzlich im fortgeschrittenen Alter, wenn auch mit erhöhtem Aufwand, wieder verändern lassen.

Grundsätzlich findet sich in der Literatur immer wieder eine normative **Differenzierung von Glaubenssätzen in die Polaritäten**: positiv/negativ, förderlich/hemmend oder stärkend/schwächend.⁹¹ Hemmende Glaubenssätze zeichnen sich demnach vor allem durch eine stark beschränkende Wahrnehmung an Möglichkeiten aus. Die positiven oder förderlichen Glaubenssätze würden hingegen den Menschen stärken und Potenziale durch eine offene Wahrnehmung freilegen.⁹² Die Schlussfolgerung, es gäbe folglich eine gute und eine schlechte Ausprägung ist jedoch nicht richtig. Beide sicherten in ihrer Entstehung die optimale Anpassung an die Umwelt und somit das tatsächliche oder scheinbare Überleben der eigenen Existenz.⁹³ Die im Unterbewusstsein manifestierten Annahmen würden jedoch danach meist keiner Tauglichkeitsprüfung an die veränderten Umweltbedingungen mehr unterzogen.⁹⁴ Mit Hilfe von entsprechenden Beratern könne man die Grundannahmen jedoch identifizieren und die „Imbalanced core

⁸⁵ Vgl. Ready/Burton (2005), S. 78

⁸⁶ Vgl. Ready/Burton (2005), S. 74/75

⁸⁷ Vgl. Ready/Burton (2005), S. 75

⁸⁸ Vgl. Klatte (2007), S. 125

⁸⁹ Vgl. Klatte (2007), S. 128

⁹⁰ Vgl. Klatte (2007), S. 135

⁹¹ Vgl. Ready/Burton (2005), S. 80

⁹² Vgl. Truchseß (2018), S. 15

⁹³ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 22

⁹⁴ Vgl. Truchseß (2018), S. 14

beliefs“⁹⁵ in Balance zur Umwelt bringen.

Im Werk von LINDENFROST und SACHS heißt es auffordernd: „Wer wiederum glaubt, dass alles im Leben einen Sinn macht, um uns daran zu entwickeln, der wird schwierige Situationen immer als Einladung zum Wachstum sehen. Mit dem Erkennen und der bewussten Wahl unserer Glaubenssätze, Perspektiven und Paradigmen erweitern wir unsere Wahrnehmung und legen den Grundstein für eine bewegliche, situationsadäquate mentale Verfassung.“⁹⁶

Methoden der Transformationen zielen darauf ab, die unbewussten Kernüberzeugungen und Glaubenssätze dem Individuum ins Bewusstsein zu rufen, indem sie identifiziert werden.⁹⁷ PREISENDÖRFER fasst in ihrem Werk die Identifizierung sabotierender Kernüberzeugungen in sieben Schritten zusammen, die um ein Beispiel ergänzt wurden.⁹⁸

1. **Die Auslöser erkennen.** In diesem Schritt geht es primär darum zu erkennen, in welchen Situationen es zu automatischen Reaktionen bzw. Überreaktionen beim Klienten kommt. Anhand dieser werden die dahinterstehenden Auslöser analysiert. *Beispiel: Wenn mein Chef mir nicht zuhört oder ins Wort fällt...*
2. **Mit dem Auslöser verbundene Gedanken wahrnehmen.** Die Vorstellungen und Gedankenketten, die mit dem Auslöser aktiviert werden, sollen expliziert werden. *Beispiel: ...denke ich, dass er mich nicht respektiert und mich für unqualifiziert hält.*
3. **Mit dem Auslöser verbundene Gefühle wahrnehmen.** Häufig sind hemmende Glaubenssätze mit starken Emotionen verknüpft. Auch mit diesen soll ein bewussterer Umgang gefunden werden. *Beispiel: ...fühle ich mich minderwertig und klein.*
4. **Automatische Reaktionsmuster wahrnehmen.** Bedeutet, das Verbalisieren von automatischen Verhaltensreaktionen des Einzelnen. *Beispiel: ...verfalle ich in Schweigen und sage gar nichts mehr.*
5. **Verstehen, wie die automatischen Reaktionsmuster ablaufen.** Die dem Selbstschutz dienliche automatische Reaktion versucht, die Gefühle von Schmerz, Scham, Trauer und Verletzlichkeit freizulegen und zu würdigen. *Beispiel: Aufgeben und bleiben. Ich resigniere innerlich und spreche von Jahr zu Jahr leiser und weniger.*
6. **Das sabotierende Thema erkennen.** Hier wird der gemeinsame Nenner der typischen Reaktionsmuster zu einem Kernthema zusammengefasst und die fünf vorherigen Schritte zusammenhängend ausformuliert. *Beispiel: Wenn mein Chef mich unterbricht, fühle ich mich nicht von ihm respektiert, er scheint mich einfach nicht für einen kompetenten Mitarbeiter zu halten. Genauso minderwertig fühle ich mich auch und sage dann eigentlich gar*

⁹⁵ Preisendörfer (2009), S. 40

⁹⁶ Lindenfrost/Sachs (2005), S. 54

⁹⁷ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 81 ff.

⁹⁸ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 92 ff.

nichts mehr. Beim nächsten Meeting ergreife ich auch nicht mehr das Wort. Ich habe zu viel Angst, dass es mir nochmal passieren könnte und schäme mich zusätzlich vor den anderen Kollegen, die in der Situation dabei waren und es mitbekommen haben.

7. **Die Kernüberzeugung benennen.** Ausformulieren und Verbalisieren der Kernüberzeugung. *Beispiel: Kernthema Selbstwert: Ich fühle mich wertlos. Kernthema Erfolg: Ich fühle mich klein und inkompetent.*

Des Weiteren, in der Toolbox der Berater inbegriffen, Affirmations-, Mediations-, Achtsamkeits- und energetische Übungen, um nur einige wenige zu nennen.⁹⁹

PREISENDÖRFER verweist mehrfach auf einen Zusammenhang von Glaubenssätzen zur **Energetischen Psychologie** (EP) nach Fred P. Gallo. Neben den bereits ausführlich geschilderten Annahmen über Glaubenssätze, ergänzt die EP die These, dass die gemachten Erfahrungen des Individuums mit energetischen Ladungen behaftet sind.¹⁰⁰ Im Grundsatz folgt diese Hypothese dem hawaiianischen Prinzip Makia: Energy flows where attention goes. In der EP wird davon ausgegangen, dass die Glaubenssätze Störungen der Energieverteilung bzw. in den Energiebahnen (Meridianen) verursachen können. Sind Körperenergien falsch gepolt, kommt es zu einer Manifestierung von Krankheiten und einer psychischen Umkehrung.¹⁰¹ Dies hat zur Folge, dass unbewusst konträr zum eigentlichen Ziel gehandelt wird.¹⁰²

Die Tools zur Identifikation und Transformation von Glaubenssätzen finden besonders bei Führungskräften und Spitzensportlern Anklang.¹⁰³ Die Glaubenssätze gehören meist zu ihrer Erfolgsgeschichte, sollen also nicht ausgelöscht, sondern lediglich an die herausfordernden Umweltbedingungen angepasst werden.¹⁰⁴ Sowohl im Profisport als auch in der Führung von Organisationen braucht es gedankliche Transformationsprozesse, die das Individuum aus dem Modus der scheinbaren Fremdsteuerung aussteigen lassen.¹⁰⁵ Um die Bedeutsamkeit der Glaubenssätze von Unternehmensgründern und Führungskräften soll es im folgenden Kapitel gehen.

2.1.1 Glaubenssätze von Gründern und Führungskräften

Bereits in der ersten Phase der Auseinandersetzung mit dem Thema Organisationale Glaubenssätze wird deutlich: Führungskräften von Unternehmen wird eine maßgebliche Rolle bei der Ver-

⁹⁹ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 113

¹⁰⁰ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 50

¹⁰¹ Vgl. Preisendörfer (2009), S. 51

¹⁰² Vgl. Preisendörfer (2009), S. 51

¹⁰³ Vgl. Leidenfrost/Sachs (2013), S. 47 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Leidenfrost/Sachs (2013), S. 49

¹⁰⁵ Vgl. Leidenfrost/Sachs (2013), S. 49

änderungen von Organisationen bzw. im Change Management zugesprochen.¹⁰⁶ Dabei verhält es sich analog zu den Glaubenssätzen des Individuums. Glaubenssätze sichern die Anpassung an die Umweltbedingungen und damit die eigene Existenz. Nur eine Organisation mit entwicklungsförderlichen Glaubenssätzen schafft die Anpassung in VUKA-Zeiten.

Der Grundstein dafür wird bereits in der Gründungsphase des Unternehmens gelegt. In dieser sensiblen Phase legt der Pionier bereits die Muster der dominanten Logik zur Veränderungsfähigkeit an.¹⁰⁷ LEIDENFROST und SACHS unterstreichen die Bedeutsamkeit der Historie des Gründers und der Grundausrichtung eines Unternehmens mit einem Beispiel:¹⁰⁸ Mit dem Mercedes Marken-Slogan „Das Beste oder nichts“ sei ein Marken- und Leitspruch zur Orientierungsgröße in Krisenzeiten geworden. Ein Auszug aus dem Internetauftritt von Daimler spiegelt die Einschätzung der Autoren wieder:

„Das Beste oder nichts – dieser Leitspruch, den unser Gründer Gottlieb Daimler der Marke in die Wiege gelegt hat – ist der Anspruch an uns selbst. Er bestimmt nach wie vor das Denken und Handeln jedes Einzelnen von uns und ist tief im Bewusstsein aller Kolleginnen und Kollegen verwurzelt.“¹⁰⁹ Ein Satz, der als handlungsweisend wahrgenommen und - laut Zitat - in das Bewusstsein aller eingedrungen ist, wäre demnach ein Glaubenssatz des Gründers, der sich in der Logik der Organisation widerspiegelt. Ginge man von einem solchen Einflussfaktor aus, empfiehlt KUMP die dominante Logik der Top-Führungskräfte zu Beginn eines Veränderungsprozesses zu hinterfragen. Damit könnten Glaubenssätze wie z. B. „Veränderungen brauchen Zeit und sind mit vielen Anstrengungen verbunden“, die den Transformationsprozess ausbremsten, rasch identifiziert werden. Verändere man die Grundannahmen der Führungskräfte, würde die ganze Organisation veränderungsfähiger.¹¹⁰

Diese, den Führungskräften zugesprochene, Hebelwirkung spiegelt sich auch in den Aussagen vieler andere Berater und Experten wieder. Der Fokus liegt hier klar auf der Einflussgröße des Managements. In der einheitlichen Ausrichtung von Gedanken, Sprache und Glaubenssätzen läge das Fundament für Handlungen und Durchbrüche die Veränderungen bewirkten.¹¹¹

Das aus den Grundannahmen resultierende Führungsverhalten wird darüber hinaus stark durch die **national vorherrschenden Kulturtypen** beeinflusst.¹¹² Grundsätzlich lassen sich drei Kulturtypen unterscheiden: die linear-aktive, die multiaktive und die reaktive Kultur. Ein/e Manager*in der/die aus einem/r linear-aktiven Kultur stammt, zieht die Logik der Beziehung vor. Planung, Fakten, technische Kompetenz und die Einhaltung von Regeln haben Vorrang. Dabei ist

¹⁰⁶ Vgl. Kump (2015), S.1

¹⁰⁷ Vgl. Kump (2015), S.1

¹⁰⁸ Vgl. Leidenfrost/Sachs (2013), S. 51

¹⁰⁹ Jensen (2010), S.1

¹¹⁰ Vgl. Kump (2015), S.1

¹¹¹ Vgl. Berger (2013), S. 36

¹¹² Vgl. Kumbrock/Derbroven (2016), S. 34

zu betonen, dass die gezeigten Präferenzen unabhängig vom Führungsstil (kooperativ vs. autoritär) sind. Führung in multiaktiven Kulturen zeigt sich in ihrem Verhalten deutlich emotionaler und extrovertierter. Hier besteht eine Neigung zum autoritären Führungsstil. Die reaktive Kultur ist geprägt durch Mitarbeiter- und Wissensorientierung. Führungskräfte zeigen sich geduldig, ruhig, verzichten trotz ihrer Seniorität nicht auf Höflichkeit. Ein harmonischer Umgang innerhalb der Teams wird auch durch die Führung angestrebt. Es kommt zu einer Mischung aus autoritärem- und kooperativem Führungsstil.¹¹³

Die deutsche Kultur neigt zu einem linear-aktiven Führungsstil. Diese linear denkende, leistungsorientierte Gesetzestreue spiegelt sich auch im Glaubenssatz „Das Beste oder nichts“ sowie vielen deutschen Sprichwörtern wieder.¹¹⁴

Schlussfolgerung:

- Es lässt sich festhalten, dass den Glaubenssätzen von Gründern und Führungskräften eine besondere Hebelwirkung in der Veränderbarkeit und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen zugesprochen wird.
- Die Gleichung: „Organisationale Glaubenssätze = Glaubenssätze der Gründer und Führungskräfte“ greift jedoch meines Erachtens zu kurz. Die Praxis zeigt, dass es Gründern oder Führungskräften mit veränderungsförderlichen Glaubenssätzen nicht zwingend gelingt, das Unternehmen in entsprechende Bahnen zu lenken. Darüber hinaus werden Grundannahmen in der Organisation unabhängig von der physischen Präsenz der Gründer und Führungskräfte weitergetragen. Organisationen überdauern in ihrem zeitlichen Bestehen meist ihren Gründer sowie diverse Führungskräfte. Gewisse Glaubenssätze erweisen sich hingegen in der Praxis als zeitüberdauernd und stabil. Aus diesem Umstand ließe sich folgern, dass organisationale Glaubenssätze unabhängig vom Individuum in der Organisation gespeichert sind.
- **Hypothese:** Der Einflussfaktor von Glaubenssätzen des Gründers und der Führungskräfte besteht. Es handelt sich jedoch lediglich um einen Faktor des weitaus komplexeren Konstrukts Organisationale Glaubenssätze.
- Um weitere Faktoren zu ergründen, muss die Organisation zunächst in seine Bestandteile zerlegt und untersucht werden.

¹¹³ Vgl. Kumbruck/Derbroven (2016), S. 34

¹¹⁴ Vgl. Kumbruck/Derbroven (2016), S. 110

3. Organisationale Glaubenssätze

In diesem Kapitel wird zu Beginn eine allgemeine systemtheoretische Sichtweise auf die Organisation erarbeitet. Anschließend werden weiterführende Perspektiven auf die Organisation einbezogen. Dabei sollen die kognitiven Muster einer Organisationen beleuchtet werden, um ein Verständnis dafür zu bekommen, wo das Wissen (darunter fallen auch die Glaubenssätze) in Organisationen abgespeichert wird. Die Organisationskultur, als bedeutsamer Wissensspeicher für kollektives, zeitüberdauerndes Wissen, soll weitere Erkenntnisse zu organisationalen Glaubenssätzen bringen. Nachfolgend wird die Logik des Wandels einer Organisation beleuchtet. Dabei finden die erzeugten energetischen Kraftfelder eine besondere Berücksichtigung. Abschließend werden die prägnanten Erkenntnisse zusammengetragen, den individuellen Glaubenssätzen gegenübergestellt und Hypothesen für die Systemaufstellung generiert.

3.1 Die Organisation aus systemtheoretischer Sicht

Der Begriff „Organisation“ ist zu einem selbstverständlichen Bestandteil des alltäglichen Sprachgebrauchs geworden. Organisationen werden von PARSON als der wichtigste Mechanismus für eine hochdifferenzierte Gesellschaft definiert. Diese hielten das System zusammen und seien in der Lage, Ziele zu erreichen, welche die Möglichkeiten des einzelnen überstiegen.¹¹⁵ Als künstliche, von Menschen geschaffene, Gebilde erschaffen sie wiederum Strukturen, deren Eigenschaften weitgehend dem Zweck unterlägen und dabei auf Ressourcen zurückgriffen.¹¹⁶

In dieser Masterarbeit werden Organisationen als **soziale Systeme** verstanden. Im folgenden Abschnitt wird eine systemische Perspektive für die Betrachtung von Organisationen erarbeitet ohne dabei sämtliche theoretischen Grundlagen der Systemtheorie gerecht werden zu wollen. In den folgenden Kapiteln werden die erläuterten Fachtermini der Systemtheorie erneut aufgegriffen und in den Zusammenhang mit Glaubenssätzen bzw. organisationalen Grundannahmen gebracht.

Der systemische Ansatz legt den Fokus auf das Zusammenwirken verschiedener Elemente innerhalb eines Systems und versucht, der durch Wechselwirkungen bedingten Komplexität, gerecht zu werden.¹¹⁷ Systemisches Denken bedeutet das Denken in Zusammenhängen sowie das Verlassen linearer Kausalitäten.¹¹⁸ Ein System lässt sich beschreiben als ein Gefüge von Elementen und Beziehungen. Die Relationen und Prozesse zwischen den Elementen bilden dabei die

¹¹⁵ Vgl. Parson (1960), S. 41

¹¹⁶ Vgl. Haun (2016), S. 14

¹¹⁷ Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 15

¹¹⁸ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 8

Systemstruktur, welche sich gegenüber ihrer Umwelt abgrenzt.¹¹⁹ Aufgrund dieses hohen Abstraktionsniveaus kann der Systembegriff mit inhaltlich unterschiedlichen Gegenstandsbereichen belegt werden. Luhmann differenziert zwischen verschiedenen Arten von Systemen (siehe Abb. 1). In der vorliegenden Arbeit wird jedoch vornehmlich die Organisation als soziales System betrachtet. Dieses zeichnet sich durch seine vielköpfigen Akteure aus, die miteinander agieren und eine gemeinsame soziale Ordnung, Struktur und (Organisations-)Kultur miteinander teilen.¹²⁰

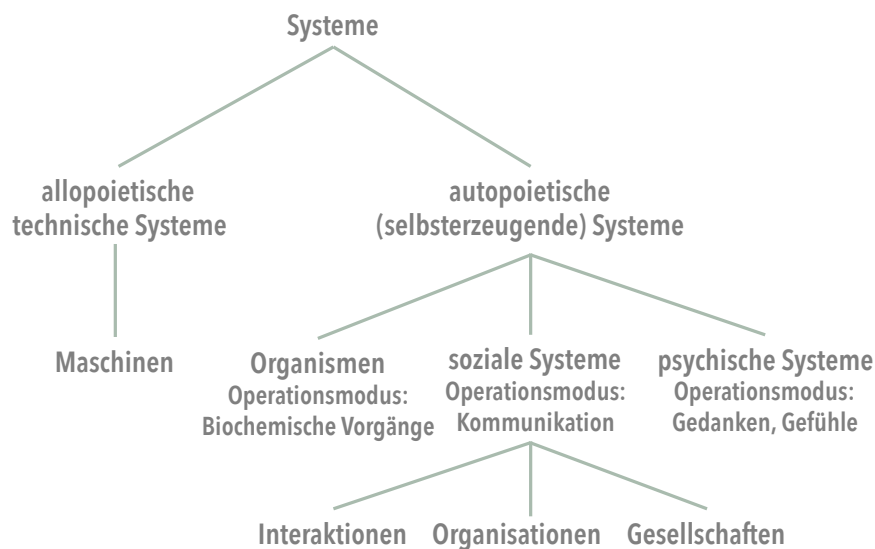


Abbildung 1: Systeme nach Luhmann

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Luhmann (1998), S. 16 und Willemse/Ameln (2018), S. 25

Alle Systeme existieren immer in enger Wechselwirkung mit ihrer **Umwelt**. Diese wird bestimmt durch die „Außenseite“ des jeweiligen Systems und bekommt dadurch ihren systemrelativen Charakter.¹²¹ Die Wechselwirkung zur Umwelt ergibt sich z. B. aus der Abhängigkeit zu externen Stakeholdern, Lieferanten, Kunden oder neuen Mitarbeitern.¹²² Folglich muss das System eine gewisse **Offenheit** gegenüber seiner Umwelt aufbringen. Gleichzeitig benötigt es aber auch eine schützende **Geschlossenheit** gegenüber dem Chaos der Außenwelt, welche durch eine Grenzziehung des Systems erreicht wird.¹²³ Die **Systemgrenzen** werden dabei von der Organisation selbst konstruiert. WILLEMSE und VAN AMELN formulieren es wie folgt: „Im klassischen Modell der Organisation gehört jeder dazu, der einen Arbeitsvertrag unterschrieben hat. Heute funktionieren Organisationen in zunehmendem Maße netzwerkförmig, Lieferanten, Dienstleister

¹¹⁹ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 25

¹²⁰ Vgl. Haun (2016), S. 56

¹²¹ Vgl. Berghaus (2011), S. 41

¹²² Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 30

¹²³ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 13

und Kooperationspartner werden immer häufiger als Teil der Organisation betrachtet und zum Beispiel in Verbesserungsprozesse, Strategieentwicklung, Feiern etc. eingebunden.“¹²⁴

Die Organisation als autopoietisches, also sich selbsterzeugendes, System ist demnach auf komplexe Weise gegenüber seiner Umwelt offen und geschlossen zugleich. Sie öffnet die “Pforten“ der Systemgrenze für Elemente, die ihre eigene Reproduktion und ihren Fortbestand bzw. die eigene Existenz zu sichern scheinen.¹²⁵ Organisationen bei denen die Geschlossenheit, im Sinne des Autonomiebestrebens, im Vordergrund steht, betrachten sich womöglich als vom Markt unabhängig und abgekoppelt. Nachfrageentwicklungen oder wichtige Trends könnten in einem solchen Szenario verpasst werden. Dies wiederum würde das Überleben der Organisation stark gefährden.¹²⁶

Ein Faktor, der die Systemgrenze bedroht, ist die wachsende Forderung nach Transparenz durch den Markt. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in erfolgreichen Geschäftskonzepten wie glassdoor, kununu sowie der allgemeinen Berichterstattung wieder. Greift man den letzten Punkt auf, findet sich ein Beispiel für eine der systemisch bisher wohl geschlossensten Organisationen der Welt: Im Sommer 2013 geriet der US-Geheimdienst National Security Agency (NSA) durch die Enthüllungen des Whistleblowers Edward Snowden unter massiven Transparenzdruck der Außenwelt.¹²⁷ Dieser Umstand begründete neue Dynamiken der Kommunikation innerhalb der Organisation.

Die System-Umweltgrenze spiegelt sich auch der Kommunikation wieder. Innerhalb der Organisation herrscht eine systemeigene Kommunikationskultur, die sich von der Außenwelt unterscheidet. Dies ist auch bedingt durch ihre Entstehungsgeschichte. Im Laufe dieser Interaktions- und Kommunikationsgeschichte entstehen wiederum Erwartungen.¹²⁸ **Erwartungen** können dabei formalen Strukturen, wie z. B. festgelegte Regeln, Leitbilder oder Prozessdefinitionen, entsprechen. THOMAS SATTELBERGER, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, stützt diese These mit seiner Aussage, Mitarbeiter hätten ein seismographisches Gespür dafür, was von Ihnen erwartet wird. Sie würden sich stets so verhalten, wie sie glaubten, dass es von ihnen erwartet würde.¹²⁹

Das System entwickelt ein für sich typisches Muster, das sich auch in seiner Unternehmenskultur widerspiegelt. Daraus entsteht ein Gleichgewicht, welches in der Systemtheorie auch als **Homöostase** bezeichnet wird.¹³⁰ Beim systemischen Gleichgewichtsverständnis geht es um einen angestrebten Ausgleich in den Wechselwirkungen. Fehlender Ausgleich führt zu Störungen der

¹²⁴ Willemse/Ameln (2018), S. 31

¹²⁵ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 30

¹²⁶ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 33

¹²⁷ Vgl. Haun (2016), S. 5 ff.

¹²⁸ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 34

¹²⁹ Vgl. Zelesniack/Grolman (o. J.), o. S.

¹³⁰ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 40

Organisation.¹³¹ Weil die Organisation nicht alle Erwartungen über die formalen Strukturen, bzw. die entschiedenen Entscheidungsprämissen, regeln kann, kommt es in Organisationen zwangsläufig zur Ausbildung von informalen Strukturen.¹³² Neben den Regeln, Prozessen und Strukturen, die über formale Trampelpfade einer Organisation getroffen werden, existieren informelle Entscheidungswege, die zwar jedes Organisationsmitglied kennt, jedoch nicht formal festgehalten sind.¹³³ Formalität und Informalität sind komplementäre Polaritäten, welche das eine ohne das andere nicht denkbar macht.¹³⁴

Haben sich im Laufe einer organisationalen Interaktionsgeschichte stabile Erwartungen im System ausgebildet, werden laut WILLEMSE und VAN AMELN 80 bis 90 Prozent aller theoretischen (Anschluss-)Möglichkeiten nicht mehr realisiert. Das System wird beschränkt, erzeugt aber gleichwohl auch Sicherheit und Vorhersagbarkeit. Darüber hinaus vereinfachen Regeln, Programme und Standardverfahren die Organisationsrealität und machen die vorherrschende Komplexität handhabbar.¹³⁵ Die Vorhersagbarkeit von Kommunikation und Interaktion innerhalb der Organisation wird fortan als **Redundanz** bezeichnet.¹³⁶ Das Gegenstück zur Redundanz ist die **Kontingenz**. Bei dieser sind aufeinander bezogene Verhaltensweisen nicht festgelegt, erzeugen somit mehr Unsicherheit. Der Begriff beschreibt außerdem alle Ereignisse in einem System, die zum einen nicht strukturell festgelegt, zum anderen aber auch nicht unmöglich in ihrer Realisierung sind. Der Blick für die offenstehenden Möglichkeiten wird durch den Anstieg von Redundanz verringert.¹³⁷

Organisationen, als selbstorganisierte Systeme, schließen in ihren Operationen immer wieder an vorangegangene Operationen an. Die Ereignisse greifen demnach ineinander und erzeugen einen rekursiven Prozess.¹³⁸ Die **Kybernetik**, als die Lehre der Steuerung, befasst sich mit solchen Rückkopplungsmechanismen (Feedback).¹³⁹ Im kybernetischen Modell werden Systeme über den stetigen Vergleich zwischen Soll- und Ist-Zustand gesteuert. Diese Selbstregelung wird durch das System -ohne die Lenkung von außen- erreicht.¹⁴⁰ Sie ergründet eskalierende und systemstabilisierende Rückkopplungen, bzw. Feedbackprozesse.¹⁴¹ Bei eskalierenden Rückkopplungen (**positives Feedback**) verstärkt das Verhalten von A das Verhalten von B und dieses wiederum das Verhalten von A. Es entsteht eine Art sich aufschaukelnder Teufelskreis,

¹³¹ Vgl. Hartung (2018), S. 47

¹³² Vgl. Kühl (2017), S. 7

¹³³ Vgl. Ameln (2018), S. 204

¹³⁴ Vgl. Pannes (2011), S. 39

¹³⁵ Vgl. Morgan (2018), S. 114

¹³⁶ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 41

¹³⁷ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 35

¹³⁸ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 38

¹³⁹ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 38

¹⁴⁰ Vgl. Haun (2016), S. 59

¹⁴¹ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 38

welcher das System gefährden kann, indem sich z. B. Fronten verhärten und nicht mehr miteinander kommunizieren. Feedbackschleifen, die einander ausgleichen (**negatives Feedback**) reagieren hingegen anders. Demnach verhielte sich A positiv mit B, B wäre aber negativ mit A gekoppelt.¹⁴² Das System verhält sich also selbstregulierend. Auf das ganze System übertragen, sichert positives Feedback den Fortbestand des Systems, indem es sich gegenüber Veränderungen stabilisiert. Negatives Feedback hingegen zielt darauf ab, das System in seinen Mustern und Regelkreisen zu verändern.¹⁴³ Negatives Feedback stellt eine Möglichkeit dar, das System zu flexibilisieren. Damit ist das System grundsätzlich in der Lage sich anzupassen, indem es sich auch auf veränderte Zustände einstellen kann. Es lässt sich folgern, dass es eine Lernfähigkeit besitzen muss, um aus den Erfahrungen Konsequenzen ableiten und umsetzen zu können. Durch diese Anpassungs- und Lernprozesse kommt es zu einer **Selbstdifferenzierung**. Diese bezeichnet die Fähigkeit des Systems, sein Komplexitäts- und Organisationsniveau zu erhöhen.¹⁴⁴ Kommt es zu einer komplexen Form der Differenzierung, kann diese auch als Systemevolution begriffen werden. Die Organisation wäre nun in der Lage, die Anforderungen und Möglichkeiten der Umwelt zu integrieren.¹⁴⁵

Kommunikations- und Interaktionsmuster, die sich in sozialen Systemen bilden, werden durch die Systembeteiligten konstruiert und verselbstständigen sich im Laufe der Zeit zunehmend. Es entsteht eine unabhängige Qualität auf einer höheren Systemebene und ist mehr als die Summe seiner Teile. Das Resultat wird von der Systemtheorie als **Emergenz** bezeichnet. Durch eine reine Addition oder Bestandsaufnahme der verschiedenen Teile des Systems lassen sich emergente Phänomene also nicht erklären.¹⁴⁶ Mit anderen Worten kann also z. B. die Organisationskultur nicht auf die Eigenschaften einzelner Mitarbeiter oder Führungskräfte zurückgeführt werden. Es muss sich demnach um ein Emergenzphänomen mit „überpersönlichem“ Charakter handeln.¹⁴⁷ Es bezeichnet die übersummativen Eigenschaften des Systems, die eine **Eigenlogik** entwickelt haben.¹⁴⁸

Die aus dem Zusammenspiel der Elemente entstandenen **Systemeigenschaften** sind bemerkenswert stabil gegenüber der Fluktuation von Mitarbeitern und Führungskräften.¹⁴⁹ Begründet in der Organisationskultur und der damit verbundenen Stabilität von Kommunikations- und Beziehungsmustern, wird sie auch von neuem Personal rasch übernommen. Noch stärker prägend sind allerdings die Erwartungsstrukturen in Form von Rollen und Regeln. Besonders die informellen

¹⁴² Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 39

¹⁴³ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 39

¹⁴⁴ Vgl. Haun (2016), S. 59

¹⁴⁵ Vgl. Morgan (2018), S. 62

¹⁴⁶ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 43

¹⁴⁷ Willemse/Ameln (2018), S. 44

¹⁴⁸ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 44

¹⁴⁹ Vgl. Oestereich (2016), o. S. und vgl. Grochowiak/Castella (2001), S. 15

Strukturen und Erwartungen haben handlungsweisenden Charakter.¹⁵⁰ Der Experte im Bereich agiler Organisationsentwicklung BERND OESTEREICH fasst es wie folgt zusammen:

„Die Mitglieder einer Organisation wechseln stetig. Neue Kolleginnen kommen, andere verlassen das System. Die Trampelpfade und Wege aber bleiben sichtbar und wirksam – auch die Neuen benutzen Sie automatisch.“¹⁵¹

Doch wie veränderbar sind Systeme, wenn von einem schwer fassbaren Eigenleben, einer Stabilisierung durch positive Rückkopplung und dem Wunsch nach Geschlossenheit durch das System ausgegangen wird?

Neben dem bereits erläuterten negativen Feedback liegt eine weitere Antwort auf diese Frage in der **Interdependenz**. Der Begriff beschreibt, wenn in einem Teil des Systems eine Veränderung auftritt, dies eine Veränderung aller Systemteile nach sich zieht.¹⁵² Es wird also davon ausgegangen, dass alle Systemelemente über zahlreiche Rückkopplungsmechanismen miteinander vernetzt sind. Eine Metapher für dieses System ist das Mobile. Bei diesem sind alle Teile in einer übergeordneten Konstruktion miteinander verbunden. Wenn ein Windstoß auf das Mobile trifft, werden alle Teile in Bewegung gesetzt, selbst wenn der Wind vorerst nur ein einziges Teil berührt hat. Die Art und Weise, wie die Teile in Bewegung gesetzt werden, ist dabei durch die vielfache interne Vernetzung nicht vorhersehbar. Es handelt sich also bei der Organisation, im Gegensatz zu einer trivialen Maschine, um ein nichttriviales, komplexes System. Es lässt sich nicht zuverlässig prognostizieren, wie Input durch das System in Output verwandelt wird, bis es seine Homöostase wieder hergestellt hat.¹⁵³ Durch die Gleichzeitigkeit von direkten und indirekten Verbindungen wird auf den verschiedenen und ineinander verschachtelten, Systemebenen Wirkung erzeugt.¹⁵⁴

Die Übersetzung von **Informationen** von Außen nach Innen übersteigt also die reguläre/lineare Informationsübertragung. Informationen werden zudem immer neu konstruiert und in die eigene Systemsprache übersetzt. Eine Information ist nach BATESON ein **Unterschied**, der einen Unterschied macht.¹⁵⁵ Alle Informationen, die als relevant für das System betrachtet werden und somit eine Anschlussfähigkeit des eigenen Handels, Denkens, Kommunizierens und Entscheidens bewirken, machen erst einen Unterschied. Ein System nimmt aus seiner Umwelt also nur die Information auf, von der es sich beeindrucken oder irritieren lässt.¹⁵⁶

Im Werk „Organisation und Entscheidung“ von Luhmann heißt es: „Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behand-

¹⁵⁰ Vgl. Oestereich (2016), o. S.

¹⁵¹ Oestereich (2016), o. S.

¹⁵² Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 46

¹⁵³ Vgl. Bateson (1981), S. 580

¹⁵⁴ Vgl. Hartung (2018), S. 20

¹⁵⁵ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 48

¹⁵⁶ Vgl. Willemse/Ameln (2018), S. 49

lung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.“¹⁵⁷ Die Herausforderung liege ferner im nicht ausreichenden Wissen und im Rahmen der abgekürzten Informationsverarbeitungen, welche sich auf die Entscheidungsfindung auswirke. Aus der Umwelt versuche die Organisation zwar Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen, anhand derer tragfähige Entscheidungen getroffen werden könnten, wie gut diese Entscheidungen jedoch seien, stehe in Abhängigkeit zu den Strukturen des Systems.¹⁵⁸ Die Organisation müsse mehr **Offenheit** verkraften können, als dies im klassischen Modell vorgesehen war.¹⁵⁹ Ein System, welches in seiner Umwelt Informationen als anschlussfähige Informationen und Ressourcen aufnimmt, muss diese jedoch zunächst einmal als Irritationen wahrnehmen können.

Schlussfolgerung:

- Die Organisation ist ein autopoietisches, also sich selbsterzeugendes, System, welches auf komplexe Weise offen und geschlossen zugleich operiert. Dieses System muss dabei ausbalancieren, wie viel Offenheit und Geschlossenheit gegenüber der Umwelt es für sein Überleben und Erfolg zulässt. Dieser Prozess ist verknüpft mit einer Qualität, die das System erkennen lässt, welche Informationen es als anschlussfähig und bedeutsam wahrnimmt und interpretiert. Durch redundante Rückkopplungsprozesse stabilisiert sich das System. Grundsätzlich lässt es sich aber (z. B. über negatives Feedback) verändern und es kommt zu mehr Kontingenz. Die Kommunikations- und Interaktionsmuster werden durch die Systembeteiligten konstruiert und verselbstständigen sich im Laufe der Zeit zunehmend. Es entsteht eine unabhängige Qualität auf einer höheren Systemebene, die als Emergenz bezeichnet wird. Die übersummativ Eigenlogik des Systems ist in der Tiefenstruktur des Systems angelegt.
- Die beschriebenen Muster der Organisation haben kein Gehirn und doch einen kognitiven Prozesscharakter. Die Frage, wo genau Informationen, darunter fallen auch Glaubenssätze, in der Organisation gespeichert werden, bleibt weitgehend unbeantwortet.
- Ableitend aus dem Kapitel zu individuellen Glaubenssätzen ist bekannt, dass den verinnerlichten Annahmen ein Lernprozess zugrunde liegt.

Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, inwiefern eine Analogie zu den organisationalen Glaubenssätzen besteht.

¹⁵⁷ Luhmann (2000), S. 10

¹⁵⁸ Vgl. Luhmann (2000), S. 27

¹⁵⁹ Vgl. Luhmann (2000), S. 329

3.2 Organisationales Gedächtnis

Anknüpfend an den Erkenntnisgewinn über soziale Systeme, werden nun weiterführende Perspektiven und Betrachtungsweisen erschlossen. Diese betreffen die kognitiven Muster von Organisationen. Die Frage, die sich aus dem vorangegangenen Kapitel entwickeln lässt, lautet: Was ist ein Organisationales Gedächtnis?

Die Übertragung des Begriffs Gedächtnis auf die Organisation bringt zunächst zum Ausdruck, dass die Organisationselemente über Wissen verfügen.¹⁶⁰ WALSH und UNGSON definieren das organisationale Gedächtnis als „stored information from an organization’s history that can be brought to bear on present decisions“.¹⁶¹ Das Modell der Autoren (vgl. Abb. 2) versetzt die Organisation zunächst in einen Kontext der Entscheidungsfindung, bei dem es auf Informationssysteme zurückgreifen muss, um entsprechende zu treffen. Informationen werden hier als Auslöser für Reaktionen bzw. Entscheidungsprozesse innerhalb der Organisation verstanden. LEODOLTER ergänzt, dass die Abwägung und Entscheidungsfindung durch die biologisch erworbenen Prägungen und kulturelle „Rahmungen“ beeinflusst wird.¹⁶²

WALSH und UNGSON identifizieren fünf Wissensspeicher, über die eine Organisation verfügt und in denen sie ihr Wissen abspeichern kann.¹⁶³

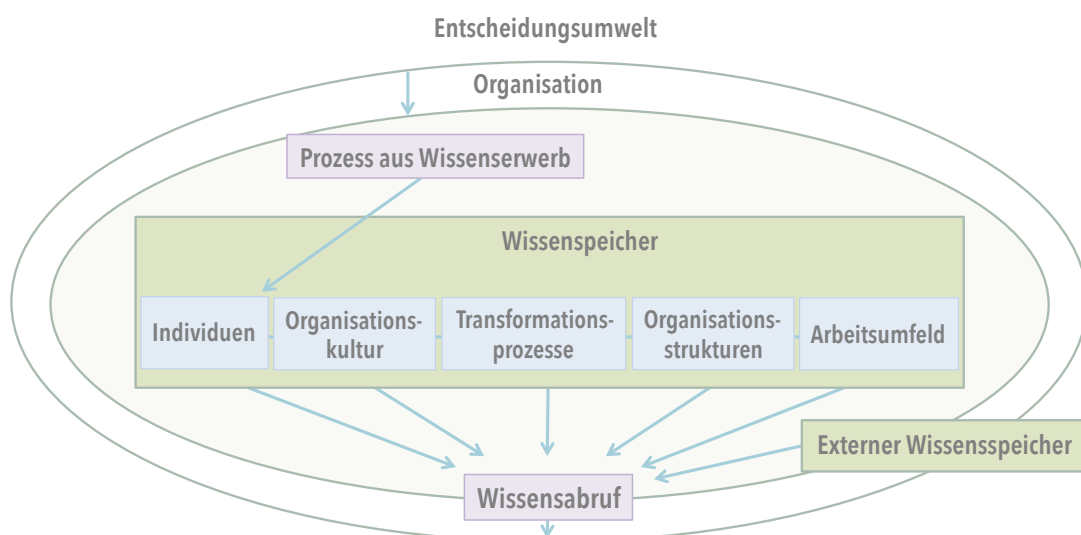


Abbildung 2: Struktur des organisationalen Gedächtnisses

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Walsh/Ungson (1991), S. 64

Die **Individuen** sammeln Erfahrungen in der Organisation und übersetzen diese mit der Zeit direkt oder indirekt in Grundsätze, Annahmen oder Werthaltungen. Neben dem Wissen in den

¹⁶⁰ Vgl. Trojan (2006), S. 102

¹⁶¹ Walsh/Ungson (1991), S. 61

¹⁶² Leodolter (2015), S. 11

¹⁶³ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 64

kognitiven Strukturen, verfügen die Individuen über personenbezogenen Objekte und Hilfsmittel wie z. B. Ablagesysteme.¹⁶⁴ Eine **Organisationskultur** stellt einen gemeinsamen Wissensspeicher dar. In diesem ist das Wissen über eine gemeinsame Sprache, Glaubenssysteme, Geschichten, Symbole, Mythen und Artefakte abgelegt.¹⁶⁵ Der Speicher **Transformationsprozesse** enthält Wissen über den allgemeinen Verarbeitungsablauf von Informationen. Es handelt sich hierbei um einen kollektiven Speicher, der das Wissen über verhaltensbasierte Routinen und Standardprozesse umfasst.¹⁶⁶ Die **Organisationsstrukturen** konservieren Wissen über die formalisierte Rollenverteilung. Letztere entscheidet wiederum über die Handlungsfreiheit des Einzelnen und ist bestimmt von den Erwartungen der Organisationsmitglieder an das Verhalten der Person. Wird die Erwartung bestätigt, stabilisiert und verfestigt sie sich.¹⁶⁷ Auch die physische Umwelt innerhalb der Organisation, das **Arbeitsumfeld**, repräsentiert einen Wissensspeicher. So lassen sich dem Gebäude, den Arbeitsplatzarrangements oder der architektonischen Bürogestaltung Informationen über Status, Hierarchiestruktur oder Leitbild entnehmen.¹⁶⁸ Dem **externen Wissensspeicher** können Organisationsmitglieder zugeordnet werden, die das Unternehmen bereits verlassen haben.¹⁶⁹ Aber auch andere außerordentliche Wissensquellen, wie beispielsweise Akteure der Außenwelt (Journalisten etc.), gehören dazu.

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass zwischen den Wissensspeichern Verbindungen bestehen. Wie diese Verbindungen jedoch aussehen, kann nicht hinreichend beantwortet werden, da sie in ihrem Zusammenwirken nicht ausreichend analysiert und erforscht wurden.¹⁷⁰ Das Konzept von WALSH und UNGSON wird von FELDMAN und FELDMAN hinsichtlich seines reduzierten Modellcharakters kritisiert. Die Speicher als fixe Entitäten zu erfassen, würde demnach der organisationalen Praxis nicht gerecht. Wissen sei kein Objekt, auf welches man einfach zugreifen könne.¹⁷¹ Wie die Organisationselemente auf das verdinglichte Wissen zurückgreifen, wird zwar als grundsätzlich prozesshaft beschrieben, es bleibt aber unklar wie dieser Prozess aussieht. Folglich umfasse das Modell lediglich die beobachtbaren Handlungen. Nicht berücksichtigt werden die Tiefenstrukturen, die dem Handeln zugrunde liegen.¹⁷²

Es lässt sich zusammenfassen, dass es sich beim organisationalen Gedächtnis weder um ein rein individuelles, noch um ein rein kollektives Konstrukt handelt. Vielmehr durchdringt das Informationswissen die verschiedenen Ebenen der Organisation.¹⁷³

¹⁶⁴ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 63

¹⁶⁵ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 63/64/65

¹⁶⁶ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 65

¹⁶⁷ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 65/66

¹⁶⁸ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 66

¹⁶⁹ Vgl. Walsh/Ungson (1991), S. 66/67

¹⁷⁰ Vgl. Kozica/Brandl (2016), S. 20

¹⁷¹ Vgl. Feldman und Feldman (2006), S. 864

¹⁷² Vgl. Kozica/Brandl (2016), S. 21

¹⁷³ Vgl. Kozica/Brandl (2016), S. 21

Wissen tritt in zwei Erscheinungsformen auf. Die erste ist das explizite, verbalisierbare Wissen. Dieses kann darstellbar gemacht und folglich auch weitergegeben und archiviert werden. Zweites wird im Englischen auch als „tacit knowledge“ bezeichnet. Das „stillschweigende“ Wissen meint in diesem Kontext, dass das Wissen nicht nur die kognitiven Strukturen einschließt, sondern auch mentale Prozesse, die nur sehr schwer verbalisierbar sind.¹⁷⁴

An Letzterem setzt auch der Ansatz des „organizational remembering as a practice“ von FELDMAN und FELDMAN an.¹⁷⁵ An die Stelle des „Gedächtnisses“ rückt bei ihnen der Begriff des „Erinnerns“. Organisationales Erinnern wird von den Autoren als „**Embodied Knowledge**“ bzw. verkörpertes Wissen bezeichnet.¹⁷⁶ Es beschreibt eine Form des impliziten Wissens, das inkorporiert und internalisiert wurde. Dazu heißt es: „From an organizational point of view, tacit knowledge is less a characteristic of an individual than collectively enacted knowledge.“¹⁷⁷ Das kollektive stillschweigende, implizite Wissen ist zeitüberdauernd und steht nicht in Abhängigkeit zu einzelnen Organisationsmitgliedern. Sie sprechen der Organisationskultur als zeitüberdauerndes Element eine wichtige Rolle zu, um das systemeigene Wissen zu speichern. Dies begründen sie wie folgt: „We understand culture as a broad framework for sense-making in organizations, and the person as a creative, interpreting agent who engages in various forms (explicit and tacit) of organizational remembering.“¹⁷⁸ Organisationales Erinnern wird demnach als Praxis verstanden, in der die Organisationsmitglieder aktiv Sinn konstruieren. Dabei werden sie von individuellen Faktoren (z. B. biographischen Vorerfahrungen) sowie kollektiven Faktoren (Kultur, Geschichte der Organisation) beeinflusst.¹⁷⁹

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die richtigen Entscheidungen zu treffen, entscheidet maßgeblich über den Erfolg eines Unternehmens. Mitarbeiter müssen auf entsprechende Informations- und Wissensquellen zurückgreifen. Die Art und Weise der Nutzung dieser Wissensquellen sind in der Unternehmenskultur und damit, laut LEODOLTER, im Unterbewusstsein der Organisation angelegt.¹⁸⁰ Nachdem die individuelle Ebene von Glaubenssätzen dargestellt wurde, soll im nachfolgenden Kapitel die Organisationskultur untersucht werden.

¹⁷⁴ Leodolter (2015), S. 102

¹⁷⁵ Feldman/Feldman (2006), S. 861

¹⁷⁶ Feldman/Feldman (2006), S. 869

¹⁷⁷ Feldman/Feldman (2006), S. 869

¹⁷⁸ Feldman/Feldman (2006), S. 870

¹⁷⁹ Vgl. Feldman/Feldman (2006), S. 870

¹⁸⁰ Vgl. Leodolter (2015), S. 86

3.3 Unternehmenskultur und organisationale Glaubenssätze

Bereits im Jahr 1938 stellte CHESTER BERNARD die Hypothese auf, dass das Überleben großer Systeme maßgeblich von den informellen und internen Strukturen der Organisation abhängt.¹⁸¹ Damit befasste er sich bereits vor achtzig Jahren mit einem Thema, das man heute als “Unternehmenskultur“ betiteln würde. Besonders im Rahmen von Veränderungsprozessen beschrieben, wird die Unternehmenskultur zu einem elementaren Faktor, der Innovation in der Organisation erwirken kann und somit zunehmend als Steuerungsgröße in VUKA-Zeiten gilt.¹⁸² Mit anderen Worten: Einzelne Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsprozessen erreichen keinen langfristigen Erfolg. Sie greifen ausschließlich in die Strukturen, Systeme und Prozesse, nicht aber in die tieferen Ebenen der Zusammenarbeit ein. Diese seien es allerdings, die maßgeblich zu der Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit von Unternehmen auf ihre Umwelt beitragen würden.¹⁸³

Das rechtzeitige Anpassen an Veränderungsdynamiken der Umwelt setzt voraus, dass das Unternehmen die Veränderungen in seiner relevanten Umwelt, wie auch organisationsinterne Herausforderungen, frühzeitig wahrnimmt. Hierbei spielt die Unternehmenskultur, laut SACKMANN, eine wesentliche Rolle.¹⁸⁴ Dabei lässt sich diese jedoch nicht so einfach manipulieren, wie viele Manager und Führungskräfte zunächst angenommen haben.¹⁸⁵

Bereits aus der Vielfalt der Begriffsdefinitionen lässt sich schließen, dass es sich offenbar um etwas Abstraktes, schwer Greifbares handelt. Der Organisationspsychologe EDGAR SCHEIN formulierte es wie folgt: „In talking about organizational culture with colleagues and members of organizations, I often find that we agree that “it” exists and that it is important in its effects, but when we try to define it, we have completely different ideas of what “it” is.“¹⁸⁶

Die Ideen und Konzepte, die sich mit Kultur befassen, haben laut Autor jedoch eine Gemeinsamkeit: Sie beschäftigen sich mit dem, was die Gruppenmitglieder teilen bzw. was sie zusammenhält.¹⁸⁷ Darunter können z. B. Normen, Werte, Verhaltensmuster, Rituale, Traditionen usw. fallen. Käme es jedoch zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Kultur-Begriff, erkenne man, dass es noch weitere Faktoren gebe, die das stabile „concept of sharing“ beschreiben würde.¹⁸⁸

¹⁸¹ Vgl. Bernard (1938), S. 5/6

¹⁸² Vgl. Sackmann (2017), S. 2

¹⁸³ Vgl. Zelesniack/Grolman (o. J.), o. S.

¹⁸⁴ Vgl. Sackmann (2017), S. 12

¹⁸⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. V

¹⁸⁶ Schein (2004), S. 12

¹⁸⁷ Vgl. Schein (2004), S. 12

¹⁸⁸ Schein (2004), S. 14

Zu diesen gehören seiner Ansicht nach: „structural stability, depth, breadth, and patterning or integration“.¹⁸⁹ Die Kultur beinhaltet für ihn zunächst einmal eine strukturelle Stabilität (structural stability) in der Gruppe. Sie sorgt für Identität innerhalb des Kulturraums, welche auch Mitgliederfluktuationen überlebt und nicht leicht aufgegeben wird.¹⁹⁰ Kultur sei durch ihren stabilisierenden Charakter daher nur schwer zu verändern. Die Gruppemitglieder schätzten die Stabilität ihrer Kultur, denn sie vermittele ihnen Sinn und erschaffe eine gewisse Vorhersagbarkeit.¹⁹¹ Ferner sei die Kultur in den Tiefenstrukturen (depth) des Systems eingebettet. Meist unbewusst durch die Gruppe gelebt, sei sie weniger sichtbar als andere Teile der Organisation.¹⁹²

Ein drittes Merkmal der Kultur ist laut Autor, dass - sobald sich diese einmal entwickelt habe - sämtliche Bereiche und Funktionen der Organisation betroffen und beeinflusst würden. Damit spricht er der Kultur eine Omnipräsenz zu, die maßgeblich über die Organisationselemente und -abläufe entscheidet.¹⁹³

Das vierte charakteristische Merkmal, von SCHEIN beschrieben als Musterbildung oder Intergration (Patterning or Integration), verleiht seiner Definition von Kultur nochmals mehr Gestalt. Sie impliziere Rituale, Klima, Werte und Verhaltensweisen. Diese seien miteinander verbunden und ergäben ein zusammenhängendes Ganzes, ein Muster.¹⁹⁴ Diese Integration sei die Essenz von etwas, das wir dabei unter „Kultur“ verstünden. Sie ergebe sich letztlich aus dem menschlichen Bedürfnis, Ordnung und Sinnhaftigkeit zu erschaffen. Unordnung oder Sinnlosigkeit erweckten hingegen Angst. Um diese zu reduzieren, konstruierten Gruppen eine konsistente und vorhersagbare Sichtweise auf Dinge.¹⁹⁵

In Bezug auf formelle Gruppen, wie wir sie auch in der ökonomischen Organisation, bzw. dem Unternehmen, vorfinden, schreibt SCHEIN dem Initiator der Gruppenbildung eine bedeutsame Rolle zu. Die Vision, Glaubenssätze, Ziele und Werte des einzelnen Gründers entschieden dabei zunächst, wie die Dinge angefasst werden müssten. Auch werden sie der Gruppe auferlegt und/oder die Mitglieder auf der Grundlage ähnlicher Gedanken und Werte ausgewählt.¹⁹⁶ Abschließend bündelt er seine Erkenntnisse und fasst sie in eine Definition zusammen:

„The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that

¹⁸⁹ Schein (2004), S. 14

¹⁹⁰ Vgl. Schein (2004), S. 14

¹⁹¹ Vgl. Schein (2004), S. 14

¹⁹² Vgl. Schein (2004), S. 14

¹⁹³ Vgl. Schein (2004), S. 14

¹⁹⁴ Vgl. Schein (2004), S. 15

¹⁹⁵ Vgl. Schein (2004), S. 15

¹⁹⁶ Vgl. Schein (2004), S. 15/16

has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“¹⁹⁷

Anders als SCHEIN, verschafft sich SACKMANN einen Zugang zum Kulturbegriff, indem sie drei wesentliche Perspektiven auf Grundlage diverser Definitionen von Unternehmenskultur erarbeitet. Diese beschreiben die Unternehmenskultur als Variable, als Metapher und als dynamisches Konstrukt.¹⁹⁸ Im Folgenden sollen die Perspektiven mit ihren zentralen Annahmen dargelegt werden.

1. Unternehmenskultur als Variable

Hierbei handelt es sich um eine Perspektive, die auf ein rational faktisches, deterministisches Grundverständnis fußt. Die Unternehmenskultur wird als eine von vielen Organisationsvariablen verstanden. Davon ausgehend, dass jedes Unternehmen eine Kultur besitzt, setzt sie sich aus bestimmten Teilen zusammen. Dabei kann sie sich in Gegenständen wie z. B. Gebäuden, Leitlinie, sichtbaren kollektiven verbalen und non-verbalen Praktiken manifestieren. Daraus lässt sich schließen, dass der Fokus dieser Perspektive auf den sichtbaren Manifestationen der Unternehmenskultur liegt. Artefaktische Kulturprodukte gelten hier als manipulierbar und erhalten dadurch besondere Aufmerksamkeit von Führung und Beratung. In der praxisorientierten Betriebswirtschaft dominiert meist das Bild einer Unternehmenskultur, die sich aktiv beeinflussen lässt. Dafür müssten Strategie und Kultur lediglich aufeinander abgestimmt und unternehmenskulturelle Veränderung Top-Down initiiert werden.¹⁹⁹ Der Zweck der Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur liegt - aus dieser Perspektive - sowohl in der verbesserten Anpassung an externe Veränderungen als auch in der Optimierung von internen Integrationsprozessen.²⁰⁰ SANDNER ergänzt, dass aus utilitaristischer Sicht die kulturelle Steuerung zweifellos ein attraktives Konzept darstelle. Es verwundere ihn daher auch nicht, dass das „Management der Unternehmenskultur“ zum „Zugpferd des Unternehmensberatungsmarktes“ geworden sei.²⁰¹ Die Theorieentwicklung zeige dagegen, dass sich diese kulturellen Steuerungsphantasien wohl nicht erfüllen würden.

2. Unternehmenskultur als Metapher

Eine konträre Betrachtungsweise des Kulturbegriffs stellt die Perspektive der Unternehmenskultur als Metapher dar. Anders als das „Kultur haben“, wie in der oben beschriebenen Perspektive, postulieren hier die Vertreter das „Kultur sein“. Das Unternehmen mit seinen Mitgliedern wird selbst als Kultur verstanden und erforscht. Untersucht werden z. B. die spezifischen Interaktio-

¹⁹⁷ Schein (2004), S. 17

¹⁹⁸ Vgl. Sackmann (2017), S. 37/38

¹⁹⁹ Vgl. Sackmann (2017), S. 38

²⁰⁰ Vgl. Sackmann (2017), S. 38/39

²⁰¹ Sadner (1992), S. 70

nen und die kulturelle Wirklichkeit, welche alle Unternehmensmitglieder miteinander und untereinander verhandeln und damit erschaffen, entwickeln und verändern. An die Stelle der beobachtbaren Kulturartefakte rücken hier die dahinterliegenden und zum Teil auch symbolischen Bedeutungsinhalte.²⁰²

Das primär verfolgte Ziel dieser Perspektive ist ein Erkenntnisgewinn über die Organisation als Lebenswelt einschließlich ihrer Funktions- und Wirkungsweisen. Kognitive Aspekte wie die mentalen Landkarten, grundlegende Überzeugungen, Glaubenssätze, Sinn und Symbolik, stoßen hier als der Kern von Organisationskultur auf großes Interesse.²⁰³ Das kollektive Wissen sowie kollektive Wahrnehmungs-, Informations- und Interpretationsverarbeitung unterliegen den grundlegenden gemeinsamen Überzeugungen. Die Führung spielt dementsprechend eine untergeordnete Rolle, da alle Mitglieder als Kulturträger und -erschaffer verstanden werden. Aus diesem Grund lässt sich auch die Definition von SCHEIN dieser Perspektive zuordnen. Überträgt man den Ansatz auf die konkrete Managementpraxis, könnte das Ziel lauten, zu einem verbesserten Verständnis von der Organisation und somit kulturbewussterem Management zu gelangen. Vertreten wird die Metapher-Perspektive vornehmlich in der Organisationstheorie, Soziologie und Anthropologie.²⁰⁴

3. Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt

Die dritte Perspektive verknüpft die beiden vorangegangenen. Die Unternehmenskultur wird hier im Sinne des systemtheoretischen und sozial-konstruktivistischen Ansatzes interpretiert. Organisationskultur erschafft und beeinflusst sich demnach selbst. Aus der internen Kommunikation und Interaktion entstehen jedoch auch konkrete Manifestationen wie Prozesse, Strukturen und Regeln, die ebenfalls durch ihre Existenz das Verhalten in der Organisation richtungsweisend prägen.²⁰⁵ Im Fokus dieser Betrachtungsweise steht ferner die aus der Metapher-Perspektive resultierende dahinterliegende Bedeutung. Unternehmenskultur wird auch als etwas verstanden, das Orientierung im Unternehmen stiftet und dadurch hilft, die Komplexität im Arbeitsalltag zu reduzieren. Das dynamische Konstrukt ergänzt allerdings, dass die Unternehmenskultur über die Zeit hinweg einen faktischen Charakter entwickelt. Dieser zeigt sich im Verhalten der Organisationsmitglieder sowie im allgemeinen Erfolg der Organisation. Jedes Organisationsmitglied hat grundsätzlich die Möglichkeit, an einer Veränderung und Entwicklung von Kultur mitzuwirken. Aufgrund vorhandener Machtverhältnisse und den daraus resultierenden Entscheidungsspielräumen wird allerdings den Führungskräften eine wichtige Rolle zugesprochen.²⁰⁶ So geht LEO-

²⁰² Vgl. Sackmann (2017), S. 39

²⁰³ Vgl. Sackmann (2017), S. 40

²⁰⁴ Vgl. Sackmann (2017), S. 40

²⁰⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 41

²⁰⁶ Vgl. Sackmann (2017), S. 41

DOLTER davon aus, dass die Grundhaltung der Führungskräfte zu Arbeit und Organisation einen Vorbildcharakter haben, der eine Art Orientierungsmarker für Mitarbeiter darstellt und folglich auch die Kultur prägt.²⁰⁷ Nachfolgend wird das Konzept von SACKMANN in tabellarischer Form in seinen Kernaussagen zusammengefasst:

Tabelle 2: Die drei Kulturperspektiven im Überblick

	Variablenansatz	Metapheransatz	Dynamisches Konstrukt
Annahme	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultur = Variable ▪ in sich homogene Teilprodukte ▪ kausal-determ. Verknüpfungen zw. Teilprodukten ▪ funktional (wichtig für Erfolg) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultur = Metapher ▪ heterogen (soz. Konstruktion) ▪ Orientierungsrahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kultur = multiples dynamisches Konstrukt ▪ nur z. T. sichtbar ▪ non-kausale Verknüpfungen zw. Komponenten ▪ Orientierungsrahmen und daher funktional
Paradigma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ social facist / funktional (rational-mechanistisch) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ interpretativ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pluralistisch
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ innerbetriebliche Koordination und Integration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexitätsreduktion und Sinngebung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexitätsreduktion und Sinngebung ▪ förderlich oder hinderlich
Quelle für Kultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führungsspitze / leader 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jedes Organisationsmitglied 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jedes Organisationsmitglied ▪ Umwelt
Normativer Anspruch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ es gibt die richtige/gute bzw. schlechte Kultur ▪ gut = stark, reich, homogen, einheitlich, konsistent 	<ul style="list-style-type: none"> – 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ auf Kulturkompetenzen konzentrieren
Quelle für Veränderung/Anpassung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „leader“ ▪ (obere) Führungskraft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jedes Organisationsmitglied 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jedes Organisationsmitglied ▪ evolutionäre Entwicklung ▪ Umwelt
Veränderungsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veränderung der Teilprodukte durch direkte und indirekte Mittel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbieten neuer Interpretationsmuster 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kulturpflege und -entwicklung durch kulturbewusstes Management ▪ Symbolisches Management

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sackmann (2017), S. 42 und Sandner (1992), S. 175

In Anlehnung an die vorangegangene Ausführung und auf Basis der dynamischen Konstruktionsperspektive, definiert SACKMANN Unternehmenskultur zusammenfassend als „... das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung,

²⁰⁷ Vgl. Leodolter (2015), S. 152

Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben.“²⁰⁸

Damit stellen sowohl SCHEIN als auch SACKMANN die kollektiven Grundannahmen bzw. Glaubenssätze von Organisationen als zentrales Element der Unternehmenskultur heraus. Diese seien in einem schwer erkennbaren unterbewussten Geflecht in der Organisation verankert, über Erfahrungen entstanden und weitergegeben. Schließt man sich der Perspektive der Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt an, können sich Grundannahmen ebenso als direkte Manifestationen in Form von z. B. Strategie und Prozessgestaltung ausdrücken.

LEODOLTER, der sich mit dem Unterbewusstsein von Organisationen beschäftigt, konstatiert die Wechselwirkungen zwischen dem „Unterbewusstsein einer Organisation“ und dem bewussten, zweckmäßigen und zielgerichteten Handeln der Beschäftigten. Auch er vertritt die Meinung, dass alle Ebenen einer Organisation durch unbewusste Kulturelemente, wie z. B. Glaubenssätze, nachhaltig den Erfolg einer Organisation in einem VUKA geprägten Umfeld beeinflussen.²⁰⁹ Die Gesamtheit aller unbewussten Prozesse umfasst Elemente wie Werte, Glauben und Muster, die eine spezifisch organisationale, kollektive Landkarte entwerfen, welche wiederum ein Modell der Realität erstellen.²¹⁰

Unternehmenskultur besteht demnach sowohl aus Manifestationen als auch grundlegenden Überzeugungen.²¹¹ Beispiele von **Manifestationen** finden sich in den sichtbaren, vom Menschen geschaffenen **Artefakten**. Diese reichen von der Architektur des Gebäudes samt Einrichtung und Büroaufteilung über die Werbung, Dokumente, Produkte, Dienstleistungen und Stellenausschreibungen. Darüber hinaus drückt sich die Kultur gleichermaßen in einem gruppenspezifischen Jargon, Humor, der Form der Anrede oder in Ritualen und Feiern aus. Dazu kommen Geschichten, Mythen und Legenden, die im Unternehmen über viele Generationen erzählt und weitergegeben werden.²¹² In einer Studie von MARTIN und SIEHL konnte gezeigt werden, dass die Themen und die Moral der Geschichten in Organisationen sich überaus ähneln. Sie dienen dazu, die für den Mitarbeiter kritischen Situationen in der Organisation zu klären. Die Geschichten handeln dabei von Themen wie z.B. der Menschlichkeit ihrer Führungskraft oder vom Umgang mit Fehlern innerhalb des Unternehmens und implizieren die zugrundeliegenden Annahmen.²¹³

²⁰⁸ Sackmann (2017), S. 42

²⁰⁹ Vgl. Leodolter (2015), S. IX

²¹⁰ Vgl. Leodolter (2015), S. 10

²¹¹ Vgl. Sackmann (2017), S. 43

²¹² Vgl. Sackmann (2017), S. 45 ff.

²¹³ Vgl. Martin/Siehl (1983), S. 52 ff.

Ein ähnliches Modell stammt von SCHEIN, welcher die Kultur in Ebenen ihrer Beobachtbarkeit unterteilt.²¹⁴ Er definiert dafür drei Ebenen, die sich wechselseitig beeinflussen: Artefakte, proklamierte Werte und grundlegende Überzeugungen. Nachdem die Artefakte bereits zuvor beschrieben wurden bleiben noch zwei Kulturebenen einer Beschreibung schuldig: Die **bekundeten Werte** umfassen Strategie, Ziele, Philosophie, und formelle Regeln. Sie sind ein Ausdruck von grundsätzlichen normativen und moralischen Erwartungshaltungen oder Ideologien einer Organisation.²¹⁵ Sie sollen einen richtungsweisenden Charakter besitzen, sind aber häufig überraschend inkongruent zur gelebten Praxis. POPPENBURG formuliert es prägnant in der Aussage: „Emotionalität predigen und Indianer honorieren? Geht nicht zusammen.“²¹⁶

Sowohl Artefakte als auch die proklamierten Werte hinterlassen einen Großteil des Verhaltens in Organisationen unerklärt. Um ein besseres Verständnis für die gelebte Kultur zu bekommen, muss der Blick auf die dahinterliegenden Muster gerichtet werden. Diese von Schein als „**Underlying Assumptions**“ bezeichneten Muster können sowohl als zugrundeliegende Glaubenssätze oder Grundannahmen übersetzt werden.²¹⁷

Grundannahmen sind für ihn die Ursache von Variationsarmut innerhalb einer sozialen Einheit.²¹⁸ Der Grad an Konsens ergibt sich aus dem wiederholten Erfolg in der Umsetzung von Entscheidungen, die wiederum zu Überzeugungen führen. Implizite, unbewusste Annahmen, die das Verhalten lenken, geben Auskunft darüber, wie Gruppenmitglieder wahrnehmen. Anders als Regeln, lässt sich die Grundannahme nur schwer konfrontieren und ist somit recht stabil gegenüber Veränderung. Um etwas neu zu denken, müssen die stabileren Teile abermals konstruiert werden. Im Zuge der Neukonstruktion kommt es zu einer Phase der Destabilisierung innerhalb der Organisation, die mit Gefühlen von Angst und Sorge seitens ihrer Mitglieder versetzt ist. Angstzustände können abgewehrt werden, indem die Ereignisse als kongruent zu den eigenen Annahmen wahrgenommen, verzerrt oder geleugnet werden. Hierdurch ist die Lern- und Reaktionsfähigkeit der Organisation eingeschränkt und ihr Überleben gefährdet.²¹⁹ Die primären Bedrohungen für das Überleben von Unternehmen rühren von schleichenden Veränderungen, für die eine Organisation meist blind ist.²²⁰ Ungeachtet dessen stellt LEODOLTER heraus: „Kleine Änderungen können große Ergebnisse bewirken – aber die größte Hebelwirkung ist oft die am wenigsten offensichtliche.“²²¹ Diese Aussage lässt sich deduktiv auf die Grundannahmen über-

²¹⁴ Vgl. Schein (2004), S. 46

²¹⁵ Vgl. Schein (2004), S. 49 ff.

²¹⁶ Poppenburg (2016), o. S.

²¹⁷ Schein (2004), S. 51

²¹⁸ Vgl. Schein (2004), S. 52/53

²¹⁹ Vgl. Schein (2004), S. 54

²²⁰ Vgl. Leodolter (2015), S. 37

²²¹ Leodolter (2015), S. 131

tragen. In der Bewusstmachung von Grundannahmen kann demnach eine Hebelwirkung für Veränderung und Entwicklung von Organisation erzeugt werden.

Mit Hilfe der **Eisbergmetapher** kann die vorangegangene Ausführung verbildlicht werden. Ähnlich wie bei einem Eisberg befinden sich bei der Organisationskultur die wesentlichen Teile nicht an der sichtbaren Wasseroberfläche. Diese liegen demzufolge im Wasser und sind damit nur schwer erkennbar. Jenen Faktoren, die aus den Tiefen des menschlichen Unterbewusstseins heraus unser Handeln maßgeblich beeinflussen, kommt dementsprechend ein hohes Gewicht zu.²²² Wohingegen die sichtbaren, sinnbildlich über der Oberfläche liegenden Elemente schnell wahrgenommen werden können. In der nachfolgenden Grafik wird die Eisbergmetapher mit dem Modell von SACKMANN und SCHEIN zusammengeführt (siehe Abb. 3).

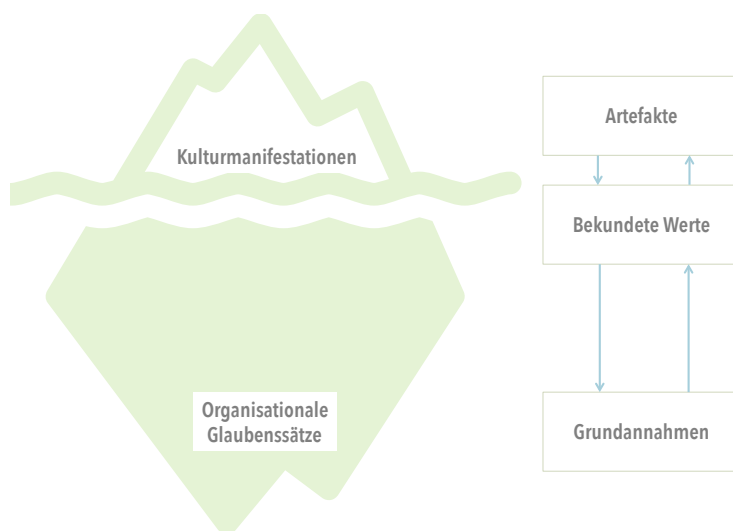


Abbildung 3: Unternehmenskultur als Eisberg in Ebenenperspektive

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sackmann (2017), S. 44/51 und Schein (2004), S. 26

Bündelt man die bisherigen Aussagen in eine **Definition von organisationalen Glaubenssätzen**, so stellt SACKMANN diese als den innersten Kern einer Unternehmenskultur heraus.²²³ Diese Überzeugungen, so die Autorin, betreffen unterschiedliche thematische Aspekte. In Anlehnung an die Forschungen von Berger und Luckmann zeigen ihre Forschungen, dass die organisationalen Annahmen meist folgende inhaltliche Prägung besitzen:²²⁴

- Unternehmenszweck: Wieso existiert die Organisation?
- Passender Menschentypus: Welche Mitarbeiter und Führungskräfte passen zur Organisation?
- Prioritäten: Was ist der Organisation wichtig?

²²² Vgl. Landau (2007), S. 7

²²³ Sackmann (2017), S. 54

²²⁴ Sackmann (2017), S. 54

- Normative Einordnung: Was sind die richtigen Prozesse für das Unternehmen?
- Ursachenerklärungen: Warum sind die Dinge so wie sie sind?

AMELN und ZECH beschreiben den Kern von Organisationskultur als „Latente Organisationsregeln“²²⁵, die, anders als die formellen und informellen Regeln, „das Geschehen aus dem Verborgenen heraus maßgeblich mitbestimm[en]“.²²⁶ Es handele sich hierbei um Regeln, die weder kommuniziert noch für die Beobachtung zugänglich seien, da es sonst zu einer Destabilisierung des Systems käme. Außerdem beeinflussten diese Regeln, wie Entscheidungen getroffen würden, seien aber nicht per Entscheidung außer Kraft zu setzen.²²⁷ Die latenten Regeln könnten den formalen Regeln wie z. B. dem Leitbild entsprechen. Seien sie aber inkongruent zu diesen, setzten sie sich meist gegenüber dem formalen Regelwerk durch.²²⁸ Ist im Leitbild zum Beispiel von einer kooperativen Kultur die Rede, könnte die latente Regel trotzdem „Lass dir von niemandem in die Karten schauen“ heißen. Handelt es sich aber um eine gelebte kooperative Kultur, würde die latente Regel kongruent dazu „Unterstütze deine Kollegen, wann immer es möglich ist“ lauten.²²⁹ Die latenten Regeln entstünden dabei aus der kollektiven Entstehungsgeschichte, den Erfahrungen bzw. der Sozialisation der Organisation. Sie bestimmten darüber, wie in Organisationen kommuniziert, kooperiert und entschieden wird und seien, anders als die formellen Regeln, nicht so leicht veränderbar.²³⁰ LUHMANN bezeichnet die latenten Regeln als die „unentscheidbaren Entscheidungsprämissen der Organisation“.²³¹ AMELN und ZECH sehen in ihnen den Schlüssel zu der Wandelbarkeit von Unternehmen. Eine zentrale Herausforderung in der Organisations- oder Changeberatung besteht also darin, dysfunktionale Muster in den zugrunde liegenden informellen und latenten Regeln zu erkennen und umzuschreiben. Ein erster Schritt sei es, diese sicht- und erlebbar zu machen und dadurch aus der Selbstverständlichkeit herauszulösen.²³² Es müsse allerdings mit großer Sensibilität seitens der Berater*innen vorgegangen werden, denn die Regeln erfüllten eine strukturschützende, stabilisierende Funktion. LUHMANN formuliert es wie folgt: „Wenn Strukturen Latenzschutz benötigen, heißt dies [...], dass Bewusstheit bzw. Kommunikation Strukturen zerstören bzw. erhebliche Umstrukturierungen auslösen würde, und dass diese Aussicht Latenz erhält, also Bewusstheit bzw. Kommunikation blockiert.“²³³ Um die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen bzw. latenten Regeln und die daraus resultierenden dysfunktionalen Muster zu erarbeiten, empfehlen AMELN und ZECH handlungsorientierte Methoden

²²⁵ Ameln/Zech (2011), S. 49

²²⁶ Ameln (2018), S. 204

²²⁷ Vgl. Ameln (2018), S. 204/205

²²⁸ Vgl. Ameln (2018), S. 205

²²⁹ Ameln (2018), S. 205

²³⁰ Vgl. Ameln (2018), S. 205/206

²³¹ Luhmann (2000), S. 241

²³² Vgl. Ameln/Zech (2011), S. 49/54/55

²³³ Luhmann (1984), S. 459

wie z. B. Planspiele, Outdoortrainings oder Unternehmenstheater. Mit diesen könnten die Muster in der Organisation funktional auf die Anforderungen der Umwelt abgestimmt werden.²³⁴

Diese Erkenntnisse legen die Annahme nahe, dass es sich bei den latenten Regeln und den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen um organisationale Glaubenssätze handeln könnte oder diese sich hinter den Konstrukten verbergen.

POPPENBURG, Gesicht und Mitgründer von Intrinsicity, welche sich als Orientierungsgeber für die neue Wirtschaft verstehen, knüpft in seiner Definition von organisationalen Glaubenssätzen an diese Hypothese an.²³⁵ Er definiert sie als Überzeugungen, „nach denen sich das Handeln der Mitarbeiter ausrichtet, die aber weder von den Mitarbeitern geteilt werden noch irgendjemandem bewusst sein müssen“ und somit zur „unentscheidbare[n] Entscheidungsprämisse“ den.²³⁶ Aus seiner Perspektive wirken Glaubenssätze wie „Kraftfelder“.²³⁷ Anders als SACKMANN stellt er eine Sammlung direkter organisationaler Glaubenssätze zusammen, die sich aber hypothetisch auf die oben angeführte Themenliste übertragen lässt.

Nachfolgend wird ein Auszug der Intrinsicity Sammlung von VOGEL und SCHLOSSBERGER präsentiert und um eine mögliche Zuordnung der von SACKMANN postulierten zentralen Themen in Klammern ergänzt:²³⁸

- „Wir müssen ein Produkt vollständig entwickeln, bevor wir Kunden damit konfrontieren“ (Prioritäten/Normative Einordnung).
- „Respekt verdienen alle, die sich bei uns hochgearbeitet haben. Je höher sie stehen, desto mehr Respekt sollte ihnen entgegengebracht werden“ (Passender Menschentypus/ Ursachenklärung).
- „Nur, wer viel arbeitet, arbeitet gut“ (Passender Menschentypus/ Normative Einordnung).
- „Regelmäßige Reportings stellen die Steuerbarkeit der Organisation sicher“ (Prioritäten/Normative Einordnung).
- „Die richtigen Kenn-Planzahlen führen zum Erfolg“ (Normative Einordnung).
- „Wir haben gegenüber unseren Mitarbeitern eine Fürsorgepflicht“ (Passender Menschentypus/ Normative Einordnung).
- „Wenn ich mein Wissen teile, dann ist das zu meinem Nachteil“ (Ursachenerklärungen).
- „Mitarbeiter missbrauchen Freiräume, wenn man sie ihnen gibt“ (Ursachenklärung/Normative Einordnung).

²³⁴ Vgl. Ameln/Zech (2011), S. 52

²³⁵ Vgl. Intrinsicity (2019), o. S.

²³⁶ Poppenburg (2016), o. S.

²³⁷ Poppenburg (2016), o. S.

²³⁸ Vogel/Schlossberger (2018), S. 95 und vgl. Sackmann (2017), S. 54

Um die oben genannten Glaubenssätze von Organisationen hinsichtlich ihrer dahinterliegenden Kernüberzeugung bzw. ihres Kernthemas zu analysieren, schlagen VOGEL und SCHLOSSBERGER das Spiel „Play Change“ von Intrinsic vor.²³⁹ In diesem sollen die Organisationen spielerisch das Bewusstsein für ihre Glaubenssätze erlangen. Über ein festgelegtes Set von 50 Glaubenssätzen wird eine Konfrontation initiiert, bei der sich die Gruppe über die Existenz und die Auswirkungen ihrer organisationalen Glaubenssätze austauschen soll. Die Reaktion der Gruppe auf die Glaubenssatzkarten wird reflektiert. Anschließend soll die Ursache in den zugrundeliegenden Strukturelementen gefunden werden.²⁴⁰ In anderen Worten, versuchen die Autoren des Spiels auf die Grundannahmen einzuwirken, indem sie nach der Reflektion die Strukturelemente wie „Abteilungsstrukturen, Hierarchieverhältnisse, Reporting-Strukturen, sämtliche IT-Werkzeuge, Prozesshandbücher, Regeln und Richtlinien, Zeiterfassung etc.“ verändern.²⁴¹ Sie sind der Überzeugung, dass Kultur nicht willentlich veränderbar ist und folglich nur über die Manifestationen Veränderung zu herbeizuführen sei.²⁴²

Ein weiteres Reflektionsinstrument stellt der Organizational Beliefs Questionnaire (OBQ) von SASHKIN dar.²⁴³ SASHKIN betont, es sei die tiefste Kulturebene, die äußerst schwer einzuschätzen sei und aus Annahmen über die Natur des Menschen, die Arbeit sowie die Organisation bestünde. Die unbewussten Annahmen zu identifizieren und zu messen, könne in der Regel nur von jemandem durchgeführt werden, der Kulturanthropologe wäre. Der OBQ sei allerdings ein Instrument, welches auch ohne Kulturanthropologen Erkenntnisse zu Werten und Überzeugungen liefern könne. Er basiere auf mehr als einem Jahrzehnt organisatorischer Forschung und verfolge den Zweck, die Organisation besser zu verstehen, indem die Überzeugungen untersucht würden, die von den meisten Personen in dieser Organisation geteilt würden. Durch das daraus resultierende Verständnis von der Unternehmenskultur könne anschließend an den Abläufen und der Effektivität gearbeitet werden. Der OBQ umfasst fünfzig Aussagen, die es einzuschätzen gilt. In einem Interpretationsleitfaden können die Organisationsmitglieder ihre Antworten anschließend auf ihre Bedeutung hin überprüfen. Noch wertvoller sei allerdings die Prüfung der Antworten in der Gruppe oder Abteilung, um das Maß der Übereinstimmung zu ermitteln. Alle Antworten ergeben eine numerische Wertung und werden zu einer Gesamtpunktzahl verrechnet. Das Ergebnis ist ein Kulturscore:

²³⁹ Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 95

²⁴⁰ Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 95

²⁴¹ Poppenburg (2006), o. S.

²⁴² Vgl. Poppenburg (2006), o. S.

²⁴³ Vgl. Sashkin (1997), S. 1/2

Tabelle 3: Kulturscore des Organizational Beliefs Questionnaire

Total Score Range	Level of Excellence	Percent of all Organizations
211 to 250	Roof is Up (Excellent Organization)	About 5%
186 to 210	Pillars in Place	Less than 20%
156 to 185	Foundation Laid	More than 50%
131 to 155	Site Cleared	Less than 20%
Below 130	Planning Stage	About 5%

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sashkin (1997), S. 9

Ohne näher auf die genaue Auswertungsmethode eingehen zu wollen, soll noch ein Eindruck von den enthaltenen Aussagen des OBQ vermittelt werden:²⁴⁴

„In my experience, people in this organization . . .

- believe in taking pleasure in what they do.
- believe that the risks associated with striving for high goals are not worth taking.
- believe in keeping things steady, on an even keel.
- feel that everyone is entitled to his or her own view as to the purpose or mission of the organization.
- believe that profit is a result of achieving our goals, not itself our goal or mission.“

Der OBQ hat eine recht normative Ausrichtung, der an die Perspektive „Unternehmenskultur als Variable“ erinnert. Es gilt, ein möglichst gutes Ergebnis (Excellent Organization) zu erzielen. Die dahinterliegenden Funktionen und Annahmen können je nach konkreten organisationalen Interpretationsmustern förderlich oder auch hinderlich für den Erfolg (hier als Effizienz definiert) eines Unternehmens sein. Es fehlt allerdings die aus der Metapher-Perspektive dahinterliegende Bedeutung und Funktion der Glaubenssätze. Zur Verdeutlichung werden die Funktionen noch einmal in tabellarischer Form in Primär- und Sekundärfunktionen in Tabelle 4 zusammengefasst.²⁴⁵

²⁴⁴ Sashkin (1997), S. 3 ff.

²⁴⁵ Vgl. Sackmann (2017), S. 59

Tabelle 4: Funktion von Kultur und organisationalen Glaubenssätzen

Primärfunktion	Sekundärfunktion
Ordnung	Komplexitätsreduktion
Orientierung	Organisationale Anpassung
Stabilisierung	Interne Koordination
Sinnvermittlung	Motivation und Identifikation

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sackmann (2017), S. 59

Schlussfolgerung:

Greift man die im Kapitel gewonnenen Erkenntnisse auf, erscheinen organisationale Glaubenssätze bislang als kollektives emergentes Produkt, welches in der jeweiligen organisationalen Entwicklungsgeschichte entstanden ist. Sie werden im Unterbewusstsein der Organisation, den Tiefen der Organisationskultur, abgelegt, und wirken von da aus in Wechselwirkung (bzw. Rückkopplungsprozessen) zu anderen Organisationselementen. Die Ausbildung von Annahmen geschieht in Form eines Sozialisationsprozesses und als Anpassungsreaktion auf die Umwelt. Die fortan als latente Regeln und unentscheidbare Entscheidungsprämissen wirkenden Grundannahmen haben eine strukturschützende, stabilisierende Funktion, die aber möglicherweise Bewusstsein und Kommunikation in der Organisation dysfunktional blockieren könnte.

In Anbindung an LOHMER und GIERNALCZYK Darlegungen über das Wissen der Organisation um ihre Bedürfnisse in der jeweiligen Entwicklungsphase, soll im folgenden Kapitel der Veränderungsprozess von Organisationen noch einmal in Bezug zur Entwicklungsphase gesetzt werden. Destabilisierungs- und Stabilisierungsprozesse von organisationalen Glaubenssätzen sollen damit besser verstanden werden. Darüber hinaus soll die Wirkungsweise der benannten Kraftfelder, neben den bislang recht formalen Beschreibungen, auf eine neue Ebene gehoben werden.

3.4 Die Logik des Wandels und seine Energiezustände

In diesem Kapitel werden zwei Thesen zusammengeführt:

1. Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.²⁴⁶
2. Organisationale Glaubenssätze wirken wie Kraftfelder und erzeugen Energie.²⁴⁷

Um das Jahr 500 v. Chr. stellte der griechische Philosoph HERAKLIT die erstgenannte These zu Veränderung auf. Er ging davon aus, dass unser Universum in einem Zustand ständigen Entste-

²⁴⁶ Vgl. Heraklit, (um 500 v. Chr.), o. S. in Morgan (2018), S. 341

²⁴⁷ Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 86

hens und Vergehens sei.²⁴⁸ Alles sei von Dauer und im selben Moment von Veränderung geprägt. Zur Verdeutlichung bedient er sich der Analogie eines Flusses. In seinem Erscheinungsbild sei der Fluss stabil und zeige Kontinuität, gleichzeitig unterliege er jedoch auch der Bewegung, bei dem jeder einzelne Moment pulsiere. Man müsse die Bewegung, den Fluss, die Veränderung verstehen, um das Ganze und seine dahinterliegende Ordnung zu begreifen. Inspiriert von David Bohm, beschreibt MORGAN die verborgene Logik hinter der wahrgenommenen Oberfläche als „Logiken der Veränderung“.²⁴⁹

Überträgt man eine solche Vorstellung auf die Organisation, muss die Logik des Wandels in seinen verborgenen Strukturen liegen. Die vorangegangenen Kapitel haben sich bereits diesen verborgenen Aspekten von Organisationen gewidmet. Darunter auch die Themen, die sich bereits mit Veränderung von Organisationen beschäftigen, wie z. B. die Autopoiesis (Logik des Selbsterhalts) als auch die Rückkopplungsschleifen (Logik der wechselseitigen Bedingtheit).²⁵⁰

Es besteht also bereits die grundlegende Einsicht, dass die Veränderung von einer Vielfalt überwiegend exogenen Faktoren die Notwendigkeit von Anpassung in der Organisation erzeugt und infolgedessen Wandel in Organisationen auslösen kann.²⁵¹ KLIMECKI ET AL. fassen es wie folgt zusammen: „Entwicklungsprozesse können nur durch das System und im System initiiert werden. Die Umwelt liefert hierzu wichtige Impulse, die allerdings nicht notwendigerweise Entwicklung zur Folge haben. Wie die Impulse verarbeitet werden, ergibt sich aus der inneren Dynamik des Systems.“²⁵²

Ein Versuch, sich der inneren Verarbeitung von Wandel anzunähern, stammt von KURT LEWIN. Er entwickelte das Drei-Phasen-Modell bzw. triadisches Homöostasemodell.²⁵³ Überträgt man die schrittweise Abfolge seines Modells von Auftauen (unfreezing), Veränderung (moving) und erneuter Stabilisierung (refreezing) auf die Organisation, würde der Veränderungsprozess damit beginnen, dass sich die Organisation von einem Gleichgewichtszustand loslösen muss.²⁵⁴ Das Loslösen in der Auftauphase erfordere eine Bereitschaft zur Veränderung. Als Anstoß könnte dabei ein Impulse von innen (neue Mitarbeiter, Fehleranalyse) oder außen (öffentliche Kritik, gesunkene Nachfrage) dienen.²⁵⁵

Durchgeführte Veränderungen bedürften einer sich anschließenden Phase der Stabilisierung, bei der sich das System erneut auf einen Gleichgewichtszustand einpendele. Für SCHREYÖGG und NOSS fußt LEWINS Phasenmodell auf einem Gleichgewichtsdenken, welches einen Beginn und

²⁴⁸ Vgl. Heraklit, (um 500 v. Chr.), o. S. in Morgan (2018), S. 341/342

²⁴⁹ Morgan (2018), S. 343

²⁵⁰ Vgl. Morgan (2018), S. 345/362

²⁵¹ Vgl. Litz (2007), S. 48

²⁵² Klimecki et al. (1994), S. 48

²⁵³ Vgl. Lewin (1958), S. 210 f.

²⁵⁴ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S.171

²⁵⁵ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S.172

ein Ende des Veränderungsprozesses definiere. Daran kritisieren sie, dass durch das Anstreben von Stabilität der Wandel zu einem unliebsamen Sonderfall würde.²⁵⁶ Diesbezüglich knüpfen sie an die Aussage von WEICK an, der in seinem Gegenmodell „chronically unfrozen“ darauf hinweist, dass der Auftauzustand in der Organisation als Regelzustand betrachtet werden müsse.²⁵⁷ Da es sich bei der Organisation um ein autopoietisches System handle, so SCHREYÖGG und NOSS weiter, sei die Grundlogik bereits angelegt.²⁵⁸ Auch bei der Autopoiesis ginge es um den ständigen Prozess des Entstehens und Vergehens von Elementen. Insofern kann ein System als immanent unruhiger Prozess beschrieben werden.²⁵⁹

Den Wandel als einen notwendigen sowie permanent ablaufenden Prozess oder Fluss anzusehen, bedeutet gleichzeitig, ihn nicht auf ein temporär limitiertes Phänomen zu begrenzen. Auch in der Phasen der organisationalen Homöostase kommt es immer wieder zu marginalen Veränderungen, die jedoch kaum Auswirkung auf die Handlungsroutinen haben.²⁶⁰

Der Gleichgewichtszustand kann allerdings eruptionsartig von Wandelperioden (Transformationsphasen) unterbrochen werden. Sie werden meist als dramatisch und fundamental von den Organisationsmitgliedern erlebt. Des Weiteren haben sie eine Veränderungen von Denkhaltungen und grundsätzlichen Aktivitätsmustern zur Folge, auf dessen Basis wiederum ein neues organisatorisches Gleichgewicht entsteht.²⁶¹

Nach der kurzen Phase von fundamentalem Wandel in Organisationen kommt es zur „inkrementellen Adjustierung verschiedener organisationaler Komponenten zur Verbesserung der internen "Passung" dieser Komponenten“.²⁶² Der Übergang zwischen Wandel und Stabilität wird demnach meist weniger als Fluss, sondern eher als sprunghaft erlebt und als solcher in Konzepten modelliert.

Der Wandel bewegt sich zwischen den Polen Stabilität und Flexibilität. Während in der Homöostase Informationen als kongruent zur Praxis gesehen werden, beschreibt die Flexibilität eine Zeit von hoher Differenz.²⁶³ Die Differenz besteht z. B. in der gelebten Praxis gegenüber den Anforderungen der Umwelt.

ELLEBRACHT ET AL. haben ein Modell entworfen, das die organisationalen Zustände eindrücklich in ihrer Stabilität und Labilität beschreibt: „Obwohl jedes soziale System in einem ständigen dynamischen Prozess steht, finden wir doch zu einem gegebenen Moment ein **stabiles Fließge-**

²⁵⁶ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S. 175

²⁵⁷ Weick (1977), S. 31 ff.

²⁵⁸ Vgl. Schreyögg/Noss (1995), S. 175/176

²⁵⁹ Vgl. Luhmann(1984), S. 77 ff.

²⁶⁰ Vgl. Litz (2007), S. 41

²⁶¹ Vgl. Schreyögg/Noss (2000), S. 35

²⁶² Litz (2007), S. 42

²⁶³ Vgl. Litz (2007), S. 90

wicht.“²⁶⁴ Um dieses zu beschreiben, nutzen sie die Analogie einer Kugel in einem Tal. Ruht die Kugel im Gleichgewicht am Boden des Tals, befindet sie sich im Zustand minimaler Bewegungs- bzw. "Veränderungsenergie".²⁶⁵ Wird die Kugel durch einen Impuls aus der Position gebracht, rollt sie anschließend in die Gleichgewichtslage zurück und pendelt sich ein (inkrementelle Adjustierung), bis sie wieder zum Stillstand kommt. Weil die Kugel nach einer Irritation immer wieder an den tiefsten Punkt zurückkehrt, sprechen die Autoren von einem „stabilen Gleichgewicht“. An diesem Punkt befinden sich die Denk- und Handlungsgewohnheiten.²⁶⁶ Liegt die Kugel hingegen auf der Spitze eines Berges, kann selbst der geringste Impuls die Kugel in Bewegung versetzen, denn ihr Gleichgewicht ist gestört (instabil oder labil).²⁶⁷

ELLEBRACHT ET AL. erläutern ihr Modell weiter: „In vielen Systemen müssen wir uns den multistabilen Gleichgewichtszustand wie eine Spielzeuglandschaft mit verschiedenen tief ausgeprägten Hügeln und Tälern vorstellen. Die besonders tief ausgeprägten Täler stellen Anziehungspunkte dar, die eine besonders hohe Stabilität aufweisen. Hier laufen die Transaktionen mit einer hohen Redundanz und Vorhersagbarkeit ab. Wir sprechen von Trampelpfaden im Transaktionsfeld. Flachere Täler hingegen bedingen eine größere Bewegungsmöglichkeit.“²⁶⁸

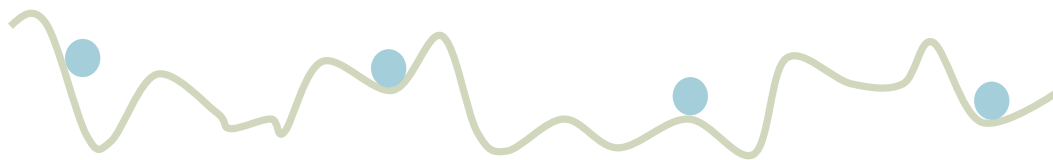


Abbildung 4: Multistabilität

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Ellerbracht et al. (2002), S. 23

Verlässt das System seinen Zustand aufgrund eines starken Veränderungsimpulses, sucht es nach einem neuen Anziehungspunkt, bzw. Attraktor. **Attraktoren** werden als stabile, periodische Dynamiken definiert, die wie Kräfte das System in eine Richtung ziehen.²⁶⁹ Ein Beispiel für einen Attraktor ist die Sonne. Sie hält unser Planetensystem in einem stabilen dynamischen Zustand.²⁷⁰ Es werden drei Arten von Attraktoren unterschieden. PunkATTRAKTOREN ziehen das System in einen Ruhepunkt, welcher wie im vorangegangenen Beispiel die Kugel am tiefsten Punkt zur Ruhe kommen lässt. Periodische Attraktoren ziehen das System in einen stabilen Zustand zwischen zwei Pole, wie z. B. Stabilität und Flexibilität. Die dritte Art trägt den Namen „Seltsame Attraktoren“. Diese ziehen das System in einen dissipativen Zustand. „Dissipativ“ bedeutet den Zerfall

²⁶⁴ Ellerbracht et al. (2002), S. 21

²⁶⁵ Ellerbracht et al. (2002), S. 21

²⁶⁶ Ellerbracht et al. (2002), S. 21

²⁶⁷ Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 22

²⁶⁸ Ellerbracht et al. (2002), S. 23

²⁶⁹ Vgl. Wehr (2002), S. 85 ff.

²⁷⁰ Vgl. König/Volmer (2008), S. 228

des ursprünglichen Zustandes. Die Kugel befindet sich gemäß des Beispiels auf der instabilen Bergspitze. Nach Zerfall des ursprünglichen Systems zieht die Kugel wieder in einen neuen Zustand der Stabilität, ins nächste Tal, ein.²⁷¹ Der Begriff „Seltsam“ soll verdeutlichen, dass es plötzlich eintretende Kleinigkeiten sein können, die das System grundlegend verändern.²⁷² Attraktoren können in Form von Personen, impliziten Regeln oder positiven und negativen Rückkopplungsprozessen das System stabilisieren sowie verändern. Außerdem sind es häufig auch Umweltveränderungen, die als Attraktoren das soziale System zum Anstoß bewegen.²⁷³ Enthält das System einen Impuls, seinen bisherigen Attraktor zu verlassen, kommt es zu einem Phasenübergang, der von Instabilität, Kreativität und Chaos gekennzeichnet ist. Anschließend wird sich das System unter einem neuen Attraktor in einen neuen Ordnungszustand einpendeln - das System hat sich entwickelt. Es verfügt über neue Handlungsmuster, die in der Bewältigung von Chaos und Verunsicherung entstehen konnten.²⁷⁴

Die Fähigkeit einer Organisation, mit den „Umweltdynamiken“ umzugehen, benennen BRUCH und VOGEL als „Organisationskompetenz“.²⁷⁵ Ihr Ansatz beschäftigt sich mit der Schaffung einer Veränderungskultur in der kontinuierlichen Entwicklung, neben den technischen Aspekten der Managementpraxis.²⁷⁶ Sie beschreiben sie die **Organisationale Energie** als zentrale Kraft, die eine Organisation zielgerichtet in eine Richtung bewegt. Dabei zeige die Stärke der Energie das Ausmaß des emotionalen, verhaltensbezogenen und mentalen Potenzials einer Organisation.²⁷⁷ Genau wie die Unternehmenskultur sei die organisationale Energie ein kollektives Konstrukt. Anders als die überdauernde Kultur, ändere sich die Energie eines Unternehmens vergleichsweise schnell und fluide, sei dadurch unmittelbarer.²⁷⁸ Daher könne die Organisation mit seiner recht stabilen Kultur, starke Schwankungen der Organisationalen Energie durchlaufen, welche die Innovationskraft und Produktivität des Unternehmens stark beeinflussen könnte. Die Unternehmenskultur wiederum sei ein wesentlicher Einflussfaktor für die Energie. Organisationale Energie könne aber, besser als die Kultur, durch Managementmaßnahmen beeinflusst werden. Die Energiezustände, so vermuten die Autoren, könnten eine Rückwirkung auf die Organisationskultur haben, woraus sich eine Wechselwirkung schließen lässt.²⁷⁹

²⁷¹ Vgl. König/Volmer (2008), S. 228

²⁷² Vgl. König/Volmer (2008), S. 228

²⁷³ Vgl. König/Volmer (2008), S. 229

²⁷⁴ Vgl. Ellerbracht et al. (2002), S. 33

²⁷⁵ Bruch/Vogel (2009), S. 5

²⁷⁶ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 5

²⁷⁷ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 35

²⁷⁸ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 32/34

²⁷⁹ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 34/35

Die Organisationale Energie wirkt in vier spezifischen Zuständen und wird mit Hilfe zweier unabhängiger Dimensionen, Qualität und Intensität, beschrieben (siehe Abb. 5).²⁸⁰ Die Intensität spiegelt das aktuell vorhandene emotionale, mentale und handlungsbezogene Potenzial wieder. Es findet seinen Ausdruck z. B. im Aktivitätsniveau, in der Interaktions- und Kommunikationsintensität. Auch die Wachsamkeit sowie emotionale Spannungen können unterschiedliche Intensitäten annehmen. Hohe energetische Intensität bedeutet zunächst eine erhöhte organisationale Handlungsfähigkeit. Umgekehrt bedeutet ein niedriger Energiezustand ein reduziertes Handlungsvermögen in der Organisation.²⁸¹

Die Dimension der Qualität Organisationaler Energie „beschreibt, inwieweit emotionale, mentale und verhaltensbezogene Potenziale auf gemeinsame, zentrale Unternehmensziele – konstruktiv – ausgerichtet sind“.²⁸² Positive Energie drückt sich beispielsweise in Begeisterung, Engagement und Spaß aus, während negative Energie Angst, Frustration und Ärger hervorruft.²⁸³

Eine Kombination der Dimensionen mit ihren jeweiligen Ausprägungen ergebe vier energetische Zustände, welche in Organisationen vorherrschten:²⁸⁴

Intensität	Hoch	Korrosive Energie	Produktive Energie
	Niedrig	Resignative Trägheit	Angenehme Trägheit
		Negativ	Positiv
		Qualität	

Abbildung 5: Zustände Organisationaler Energien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruch/Vogel (2009), S. 40

Die vier Zustände sollen im Folgenden kurz erläutert werden:

Angenehme Trägheit:

Zusammengesetzt aus positiver Qualität und niedriger Intensität zeichnet sich die angenehme Trägheit durch ihre vorherrschende Zufriedenheit mit dem aktuellen Status aus. Verknüpft man diese Aussage mit der Theorie der Attraktoren, könnte man von einem Punktattraktor ausgehen. Das System zeigt ein geringes Aktivitätsniveau, da es sich stabil eingependelt hat. Es besteht wenig emotionale Spannung und eine geringe Wachsamkeit. Dadurch werden schwache Signale

²⁸⁰ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 39

²⁸¹ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 39

²⁸² Bruch/Vogel (2009), S. 39

²⁸³ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 39

²⁸⁴ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 40

aus der Umwelt meist spät erkannt. Dieser Zustand kann sich unter anderem als Folge von länger anhaltendem Erfolg der Organisation einstellen. Er führt gleichzeitig zu reduzierter Veränderungsfähigkeit, da sich das Unternehmen auf maximaler Stabilität im Stillstand befindet. In den vorangegangenen Kapiteln wurde herausgearbeitet, dass sich der Grad an Konsens aus dem wiederholten Erfolg in der Umsetzung von Entscheidungen ergibt. Informationen werden als kongruent zu den eigenen Annahmen wahrgenommen, verzerrt oder geleugnet. Es dauert meist lange, bis ein solcher Zustand aufgegeben wird, da schwache Signale nicht wahrgenommen werden. Selbst bei deutlichem Änderungsdruck, kann sich die Anstrengung auf die Rechtfertigung des bisherigen Verhaltens richten.²⁸⁵ BRUCH und VOGEL verdeutlichen dies mit Hilfe eines Beispiels und bedienen sich hierfür eines Falls von Lufthansa Anfang der 90er Jahre. Zu dieser Zeit geriet das Unternehmen in den Konkurs und reagierte spät auf die sich anbahnende Krise. Die Antwort, auf die Frage nach der Ursache, finden die Autoren in der organisationalen Trägheit. Das Unternehmen sei „erfolgsverwöhnt“ gewesen und habe ein „Gefühl der Unsterblichkeit“ gehabt.²⁸⁶ Dies habe zum langen Negieren der Transformationsnotwendigkeit geführt. Aber auch anderen Unternehmen hätte „der Glaube an Beständigkeit der eigenen Erfolgsformel die Wahrnehmung einschneidender Entwicklungen verhindert“.²⁸⁷ Der Gründer von Sigital Equipment Corporation (DEC) habe einmal gesagt: „Ich sehe nicht, warum eine Privatperson einen Computer haben sollte“.²⁸⁸ Bereits im Folgejahr habe Apple 100.000 PCs verkauft.²⁸⁹ Die Organisation DEC als soziales System, zeigte sich, anders als Apple, also zu geschlossen gegenüber den Informationen bzw. Signalen der Umwelt. Als eine Ursache wird die Verkrustung des Managementsystems, welches sich aus drei wesentlichen Elementen, der Strategie, Struktur und Kultur, zusammensetzt (siehe Abb. 6), herausgestellt.²⁹⁰

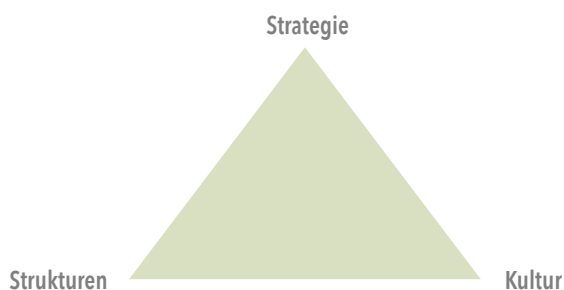


Abbildung 6: Elemente des Managementsystems

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruch und Vogel (2009) S. 43

²⁸⁵ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 41/42

²⁸⁶ Bruch/Vogel (2009), S. 42

²⁸⁷ Bruch/Vogel (2009), S. 42

²⁸⁸ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 41/42

²⁸⁹ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 42

²⁹⁰ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 43

Erfolg und positives Feedback schlage in den Glauben um, das ideale System zu haben, was wiederum zu einer Verfestigung der Elemente durch zu starke Komplexitätsreduzierung, Redundanz und Stabilisierung führe.²⁹¹

Ein typischer Glaubenssatz für eine solche Organisation könnte sein: „Das haben wir immer schon so gemacht“ – oder in andern Worten: Das, was uns so erfolgreich gemacht hat, ist und bleibt das Richtige. Daraus ergibt sich eine Änderungsresistenz, die zur Existenzbedrohung werden kann, wenn nicht über das Management aktiv gegengesteuert wird.²⁹²

Resignative Trägheit:

Dieser Energiezustand setzt sich zusammen aus den Qualitäten negativer Qualität und niedriger Intensität. Organisationsmitglieder zeigen in diesem Zustand ein vergleichsweise geringes Interesse am Unternehmensgeschehen. Dementsprechend gering ist auch die Kommunikations- und Interaktionsintensität. Die negative Qualität drückt sich in Emotionen von Frustration, Enttäuschung, Abkehr, Zynismus, Lethargie und Indifferenzen aus.²⁹³ Eine Ursache für die resignative Trägheit können anhaltende oder gescheiterte Veränderungsprozesse sein, die längerfristig zur Ernüchterung und Resignation führen können. Andere Ursachen für Veränderungsmüdigkeit liegen in unbefriedigender Entwicklung der Organisation oder langfristigen Phasen der Unklarheit. Hier liegt also weniger ein starker Änderungsdruck vor, als vielmehr ein schleichender, langwieriger Abwärtsprozess. Dieser hat das Unternehmen in seiner Selbstwirksamkeit geschwächt und Orientierungs- sowie Perspektivlosigkeit in den Mitarbeitern ausgelöst.²⁹⁴

Im Rahmen ihrer Forschung befragten BRUCH und VOGEL das Managementmitglied eines Ölkonzerns, bei dem sie einen derartigen Energiezustand vermuteten. Dieser beschrieb die Situation des Unternehmens wie folgt: „Es gibt Teile im Unternehmen, die nicht wissen, was ihre Rolle ist. Die Führung von Downstream hat versucht, klar zu machen, dass die Bedeutung darin besteht, so viel Profit wie möglich zu generieren, damit das Unternehmen wachsen kann. Dazu kam allerdings die Aussage, dass die Firma hauptsächlich im Upstream-Geschäft wächst. Das hat bei den Mitarbeitern von Downstream den Eindruck hinterlassen, dass sie wirklich hart arbeiten, um Upstream zu fördern, und trotzdem bekommt nur Upstream die Aufmerksamkeit und Anerkennung. Letztendlich wissen sie nicht wirklich, warum das, was sie tun, wichtig ist – für sich selbst gesehen.“²⁹⁵

²⁹¹ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 44

²⁹² Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 49

²⁹³ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 49/51

²⁹⁴ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 50

²⁹⁵ Bruch/Vogel (2009), S. 51

Aus dieser Schilderung lässt sich folgern, dass es sich vor allem um Grundannahmen handelt, die als Primärfunktion die Sinnhaftigkeit betreffen. Folglich hat die negative Ausprägung auch einen Einfluss auf die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. auch Tabelle 4).

Korrosive Energie:

Unter korrosiver Energie kombiniert sich die negative Qualität mit hoher Intensität. Bedeutet, die Organisation ist wach und aktiv, kann aber durch seine negative Ausrichtung die wirkenden Kräfte nicht produktiv für die Unternehmensziele nutzen.²⁹⁶ Anstrengungen werden vielmehr für interne Kämpfe, mikropolitische Aktivitäten und Spekulationen aufgebracht. Bei einem solch destruktiven Zustand läuft das Unternehmen Gefahr, in eine negative Abwärtsspirale zu geraten, die an unkontrollierbarer Dynamik gewinnt.²⁹⁷ Geht man auf die Suche nach Quellen für diesen Energiezustand, identifizieren die Autoren vor allem wahrgenommene Ungerechtigkeit oder das Gefühl von Bedrohung.²⁹⁸ Auf Beispiele aus der freien Wirtschaft stößt man dabei immer wieder. In den Überschriften von Zeitungsartikeln spricht man in diesem Kontext z. B. von „verhärteten Fronten“, „keine Einigung“ oder „Streiks“. Einem aktuellen Bericht zur Fluggesellschaft Ryanair mit der Überschrift: „Ryanair-Streik in Deutschland: Fronten verhärtet“ folgende Textpassage entnehmen:

„Die Fluggesellschaft Ryanair hat *gedroht*, Arbeitsplätze und Standorte in Deutschland zu streichen, sollten Piloten und Kabinenpersonal weiter *streiken*. Am Mittwoch bleiben in Deutschland 150 von 400 Ryanair-Flügen am Boden. (...) Das Personal fordert *höhere Gehälter und bessere Arbeitsbedingungen*. Doch nach zwei erfolglosen Verhandlungsrunden sind die *Fronten verhärtet*. "Wir wollen ganz bestimmt keine Streiks. Besonders nicht, wenn sie sehr kurzfristig und aus heiterem Himmel kommen. Das sind wilde Streiks, die unseren Kunden *maximal treffen* sollen, und die dem Geschäft von Ryanair *maximalen Schaden* zufügen. Und das ist für niemanden gut", so Ryanair Marketing-Chef Kenny Jacobs. Ryanair hatte dem Kabinenpersonal eine Erhöhung des Grundgehalts von 41 Euro pro Monat angeboten. Eine Vertreterin der Gewerkschaft Verdi nannte das Angebot *völlig unzureichend*.“²⁹⁹

Der Artikel macht die korrosive Abwärtsspirale der Organisation, vom Kontrollverlust des Managements über das Ungerechtigkeitsgefühl des Personals sowie der (erneuten) Drohung von Arbeitsplatzkürzungen, deutlich. Diese Phase zeichnet sich zunächst durch die völlige Zerstörung bisheriger Überzeugungen und Verhaltensmuster aus. Das System wurde also möglicherweise durch einen Seltsamen Attraktor in einen dissipativen Zustand gezogen, oder in der Analogie gesprochen: Die Kugel befindet sich auf der instabilen Bergspitze. Es gilt nun, nach Zerfall

²⁹⁶ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 52/53

²⁹⁷ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 53

²⁹⁸ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 54

²⁹⁹ Euronews (2018), o. S.

des ursprünglichen Systems, die Kugel wieder in einen neuen Zustand der Stabilität zu führen.³⁰⁰ Nach einer derart massiven Existenzbedrohung, so heißt es bei Bruch und Vogel, brauche es aber Jahre, bis sich die Organisation vollständig erholt habe.³⁰¹

Produktive Energie:

Der letzte Energiezustand repräsentiert eine Kombination aus hoher Intensität und positiver Qualität. Dies äußert sich durch eine hohe Begeisterung und Anstrengungsbereitschaft. In solchen Hochenergiephasen werden intensive, positiv konnotierte emotionale Erfahrungen gemacht. Die erhöhte Wachsamkeit und Anspannung hat eine gleichsam hohe Interaktions- und Kommunikationsintensität zur Folge.³⁰² Das Empfinden von Dringlichkeit führt dazu, dass Herausforderungen schnell, bei möglichst effektiver Ressourcennutzung, angegangen werden. Entscheidungen werden in diesem Zustand rasch getroffen und Prozesse zügig umgesetzt, da konstruktive Energien maximal mobilisiert und fokussiert werden. Selbst schwache Signale aus der Umwelt werden durch die vorherrschende Wachheit schnell wahrgenommen und entsprechend umgesetzt (Anpassung).³⁰³ Daraus entwickelt sich eine starke Flexibilität und Veränderungskompetenz.³⁰⁴

In einem Interview mit Jürgen Weber, Vorstandsvorsitzender der Lufthansa, im Jahr 2003 heißt es: „Das, was wir Anfang der 90er Jahre für krisenbewältigung in neun Monaten getan haben, haben wir im Herbst 2001 nach dem 11. September in neun Wochen geschafft.“³⁰⁵ Dieses Zitat macht deutlich, dass nach der Bewältigung von Krisen gezeichneten Phasen ein neuer Glaube an die Selbstwirksamkeit entstehen kann. Ein Glaubenssatz könnte lauten: „Wir sind in der Lage, Krisen zu überwinden und gestärkt aus diesen hervorzugehen“.

Auch wenn die produktive Energie in einem direkten Zusammenhang mit organisationalem Erfolg steht, so besteht doch die Gefahr, in die „Beschleunigungsfalle“ zu geraten, da viel Energie und Ressourcen in Innovation investiert wird, während zu wenig Zeit für Konsolidierung und Regeneration bleibt.³⁰⁶ In der Folge werden Projekte zu oberflächlich und kurzfristig umgesetzt und Mitarbeiter überlastet. Ein organisationales Burnout tritt ein.³⁰⁷

Die Autoren weisen darauf hin, dass sich in unterschiedlichen Unternehmensbereichen mitunter auch verschiedene Energiezustände identifizieren lassen. Dieser Umstand könne auch im Zusammenhang mit Subkulturen und einer ausgeprägten Dezentralisierung in Unternehmen ste-

³⁰⁰ Vgl. König/Volmer (2008), S. 228

³⁰¹ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 57

³⁰² Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 58

³⁰³ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 59/62

³⁰⁴ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 62

³⁰⁵ Bruch/Vogel (2009), S. 63

³⁰⁶ Bruch/Vogel, (2009), S. 77

³⁰⁷ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 77

hen.³⁰⁸ Da es in der Thesis allerdings um den grundlegenden Erkenntnisgewinn zu organisationalen Glaubenssätzen geht, wird lediglich die dominante Logik der Organisation berücksichtigt.

3.5 Zusammenfassung und Hypothesenbildung

Das übergeordnete Ziel der Literaturarbeit bestand darin, grundlegende Erkenntnisse und Zusammenhänge von organisationalen Glaubenssätzen zu gewinnen. Das Wissensfundament, auf das sich der Begriff bislang stützte, sollte durch das Zusammenführen literarischer Fragmente an Festigkeit gewinnen. Darüber hinaus werden aus literarischen Erkundungsreisen Hypothesen für die anschließende systemische Analyse generiert. Weiterführendes Ziel ist folgerichtig, neben der offenen Oberflächenstruktur die Tiefenstruktur der Organisation in seiner Dynamik systemisch zu visualisieren und multiperspektivisch zu lesen.

Zunächst gilt es jedoch, noch einmal die gewonnenen Erkenntnisse den individuellen Glaubenssätzen übersichtlich gegenüberzustellen. Die individuellen Glaubenssätze ließen zwar Rückschlüsse auf organisationaler Ebene zu, jedoch handelt es sich um unterschiedliche Systemtypen, mit denen auch in der Beratungspraxis differenziert gearbeitet werden sollte. Um eine übersichtliche Gegenüberstellung zu ermöglichen, wurde eine tabellarische Auflistung gewählt. In dieser werden die prägnantesten Unterschiede, Gemeinsamkeiten und allgemeinen Erkenntnisse aufgelistet.

Tabelle 5: Zusammenfassung in Gegenüberstellung

	Individuelle Glaubenssätze	Organisationale Glaubenssätze
System	Psychisches, informelles System einer Person.	Soziales, formelles System einer Organisation.
Prototypische Definition	Glaubenssätze sind alltägliche, immer wiederkehrende Gedanken, die meist ihren Ursprung in der Kindheit haben. Häufig laufen diese unbewusst ab und beeinflussen dabei Wahrnehmung und Verhalten. Hemmende Glaubenssätze halten den Menschen von seiner bewussten Zielerreichung und der Ausschöpfung seiner Potenziale ab.	Organisationale Glaubenssätze sind kollektive Überzeugungen, nach denen sich das Handeln der Mitarbeiter ausrichtet, die aber weder von diesen geteilt noch bewusst sein müssen. Eingebettet in die Unternehmenskultur, wirken sie z. B. über energetische Kraftfelder und Manifestationen. Sie haben Einfluss auf die Existenz und den Erfolg des Unternehmens.
Faktoren zur Entstehung von GS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biographische Erfahrungen der Kindheit und Jugend ▪ Überleben in starker Abhängigkeit zu den Bezugspersonen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gründer/ Gründungsphase ▪ Emergenz/ Eigenlogik des Systems ▪ Innere Dynamik des Systems ▪ Überleben in Abhängigkeit zur Umwelt

³⁰⁸ Vgl. Bruch/Vogel (2009), S. 63

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung an Familie/Erwartungen ▪ Nationaler Kulturraum ▪ Sprache 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anpassung an Systemumwelt ▪ Nationaler Kulturraum ▪ Aus Interaktions- und Kommunikationsgeschichte entstehende Erwartungen
Beeinflusst durch GS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung ▪ Bewertung von Selbst und Umwelt ▪ Verhalten ▪ Zielerreichung ▪ Potenzialausschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrnehmung anschlussfähiger Informationen ▪ System- Umweltgrenze ▪ Fähigkeit zur Wandelbarkeit ▪ Unternehmenserfolg
Speicherort der GS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angelegte Verarbeitungspfade im Gehirn ▪ Langzeitgedächtnis ▪ Unterbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Systemtypisches Muster ▪ Unternehmenskultur ▪ Manifestationen ▪ Organisationales Unterbewusstsein
Mögliche GS Themen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstwert ▪ Handlungsfähigkeit ▪ Sicherheit ▪ Zugehörigkeit ▪ Beziehungen ▪ Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmenszweck ▪ Menschentypus ▪ Prioritäten ▪ Normative Einordnung ▪ Praktiken ▪ Ursachenerklärungen
Mögliche GS Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innere Balance ▪ Scheinbares und tatsächliches Überleben ▪ Anpassung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Homöostase ▪ Existenzsicherung ▪ Entscheidungsprämissen & Latente Regeln ▪ Stabilität – Flexibilität ▪ Ordnung – Komplexitätsreduktion ▪ Orientierung – Anpassung ▪ Stabilisierung – Interne Koordination ▪ Sinnvermittlung – Motivation & Identifikation
Normative Zuschreibung der GS	<p>Hemmende Glaubenssätze</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeichnen sich vor allem durch eine stark beschränkende Wahrnehmung an Möglichkeiten aus. <p>Positive oder förderlichen Glaubenssätze</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärken und eröffnen Potenziale durch eine offene Wahrnehmung. 	<p>Hemmende/ Förderliche organisationale GS im Bezug auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolg/ Effizienz/ Komplexitätsreduktion/ Anpassung/ Interner Koordination/ Motivation / Sinnggebung/ Identifikation/ Realisierung der theoretischen (Anschluss-) Möglichkeiten nicht <p>Vs.</p> <p>Keine normative Zuweisung möglich:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Organisation weiß, was sie braucht ▪ Verbessertes Verständnis und Bewusstsein
Mögliche Transformationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beratergespräche ▪ Toolbox: Affirmations-, Mediations-, Acht- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationsberatung ▪ Negatives Feedback

von GS	samkeits- und energetische Übungen etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interdependenzen ▪ Organisationale Energien über Managementsystem steuern ▪ Reflektionsinstrumente
GS Kraftfelder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energetische Psychologie: Erfahrungen des Individuums mit energetischen Ladungen behaftet. ▪ Glaubenssätze als Störungen der Energieverteilung bzw. in den Energiebahnen (Meridianen). ▪ Sind Körperenergien falsch gepolt, kommt es zu einer Manifestierung von Krankheiten und einer psychischen Umkehrung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisationaler Energie: Beschreibt, inwieweit emotionale, mentale und verhaltensbezogene Potenziale auf gemeinsame, zentrale Unternehmensziele – konstruktiv – ausgerichtet sind. <p>Vier Energiezustände:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Korrosive Energie 2. Resignative Trägheit 3. Produktive Trägheit 4. Angenehme Trägheit <p>Diese entstehen auch durch die GS, können aber auch durch diese bzw. die Managementsteuerung beeinflusst werden.</p>
Mögliche Ziele der Arbeit mit GS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzial ausschöpfen ▪ Bewusste Ziele erreichen ▪ Reflektion und Bewusstsein ▪ Imbalanced core beliefs in Balance zur Umwelt bringen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stabiles Fließgewicht herstellen ▪ GS mit mehr Bewegungsmöglichkeit ▪ „Organisationskompetenz“ ▪ Selbstdifferenzierung durch Entwicklung und Reifung ▪ Balance der System-Umweltgrenze ▪ Reflektion und Bewusstsein über GS

Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Erkundung ergeben sich folgende **Hypothesen**:

- Organisationale Glaubenssätze haben eine Steuerungsfunktion im System inne. Ähnlich wie im kybernetischen Modell, gleichen sie dabei Soll- und Ist-Zustand im System ab.
- Organisationale Glaubenssätze können als Punktattraktoren, Periodische Attraktoren oder Seltsame Attraktoren wirken.
- Organisationale Glaubenssätze sind Kern der Unternehmenskultur und drücken sich als unentscheidbare Entscheidungsprämisse/latente Regeln aus und können sowohl funktional als auch dysfunktional für die Wandelbarkeit von Unternehmen sein.
- Organisationale Glaubenssätze streben nach Systemerhalt. Dieser kann nur durch eine ausbalancierte System-Umweltgrenze und Selbstdifferenzierung erreicht werden.
- Selbstdifferenzierung wird über das Durchlaufen verschiedener energetische Zustände hervorgerufen. Energetische Zustände sind Kraftfelder der organisationalen Glaubenssätze und

Ausdruck des Systems für das, was es braucht. Ferner kann das System am Durchlaufen der energetischen Zustände reifen.

- Reagiert das Managementsystem nicht entsprechend auf den Ausdruck der organisationalen Glaubenssätze, gerät das System aus der Balance. Aus der Krise kann aber Neues entstehen.

Diese Hypothesen sind handlungsweisend für die systemische Aufstellung und sollen im Rahmen von zwei Aufstellungen überprüft werden. Es besteht ferner die Frage nach einer qualitativen Zuschreibung, die ohne normativen Charakter wie „hemmend“ oder „förderlich“ auskommt und die Grundannahmen in ihrer Grundlogik treffender beschreiben.

Im nächsten Schritt soll nun das soziale System der Organisation zu den entstandenen Hypothesen selbst befragt werden.

4. Methodisches Vorgehen

Mit linearen, wissenschaftlichen Methoden sind nichtlineare Vorgänge komplexer sozialer Systeme nicht beschreibbar.³⁰⁹ Bislang konnten jedoch mit Hilfe der vorangegangenen Literaturarbeit erkenntnisleitende Thesen zur Tiefenstruktur der Organisation gewonnen werden. Es besteht nunmehr eine begründete Vermutung darüber, in welchen direkten und indirekten Wechselwirkungen organisationale Glaubenssätze im System stehen und was sich an Wirkungsgefügen unter der sichtbaren Oberfläche der Organisation befindet.³¹⁰

Damit ist jedoch der Erkundungsprozess nicht abgeschlossen. Mit Hilfe der gewählten Methode der „Erkundungsaufstellung“, sollen die „nicht-menschlichen Entitäten“ zum Sprechen gebracht werden.³¹¹ Durch die Methode der Aufstellungen gelingt es, die Tiefe von Systemen bzw. Organisationen sich selbst mitteilen zu lassen.³¹² Die Methode verfolgt damit das Ziel, die organisationalen Glaubenssätze besser zu verstehen. Das Muster, die Funktion und Wirkungsweise von organisationalen Glaubenssätzen rücken in den Mittelpunkt der direkten systemischen Beobachtung. Anders als in der Familien- oder Organisationsaufstellung, liegt die Bestrebung nicht in der Auflösung von Verstrickungen.³¹³ Die konkrete lösungsorientierte Intervention wird im Kontext der These abgelöst von der „Absicht des emergenten Sehens“, welche etwas über das System lernen möchte, was bislang verborgen oder aber nicht stimmig konzipiert wurde.³¹⁴

Im Folgenden sollen die Prinzipien für die Aufstellungsarbeit dargestellt und dem Leser die innovative Methode nachvollziehbar gemacht werden. Anschließend werden Vorbereitung, Durchführung, Erhebung und Auswertung der zwei Aufstellungen erläutert.

4.1 Methodik: Systemaufstellung

Die meisten Forschungsmethoden befassen sich mit bewussten Informationen und explizitem Wissen. Die systemische Forschung nutzt zwar die daraus gewonnenen Informationen, erweitert den Erkenntnisschatz aber um unbewusstes Wissen und Intuition.³¹⁵ Durch die Kombination der abduktiven und intuitiven Erkenntnisform werden Wissensbestände durch kreative Techniken erweitert sowie die Intuition des Forschenden und aller am Forschungsprozess Beteiligten miteinbezogen.³¹⁶ Aus diesem Grund gelten systemische Erkundungsaufstellungen als ein innovati-

³⁰⁹ Vgl. Berger (2013), S. 35

³¹⁰ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 10/11

³¹¹ Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 10/11

³¹² Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 11

³¹³ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 13/14

³¹⁴ Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 15

³¹⁵ Vgl. Arnold (2018), S. 2

³¹⁶ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2017), S. 7/8

ves Werkzeug, um spezifische Schwerpunkte komplexer Systeme, wie die organisationalen Glaubenssätze, durch Personen bzw. Stellvertreter*innen darzustellen.³¹⁷ Sie eignen sie sich für organisationale Kontexte, bei denen noch wenige Informationen vorliegen oder die Theorie an seine Grenzen stößt.³¹⁸ Der systemische Methodenansatz ermöglicht einen anderen Blick auf die Organisationen und macht Lern- und Entwicklungsprozesse komplexer sozialer Systeme erlebbar.³¹⁹

Wie bereits näher in Kapitel 3.1 erläutert, wird auch bei der systemischen Aufstellung davon ausgegangen, dass es sich bei einer Organisation um ein ganzheitliches System handelt, in dem sich die einzelnen Systemteile in einem komplexen dynamischen Zusammenspiel befinden.³²⁰ Mit der systemischen Aufstellung steht eine Methode zur Verfügung, die diese komplexen Wechselwirkungen auf eine neue Weise begreifbar macht.³²¹ Um von dieser Methode jedoch profitieren zu können, muss zunächst von einem rein rationalen Verstand und dem linearen Erkenntnisgewinn Abstand genommen werden.³²² BIEL formuliert es wie folgt: „Diese Methode ergänzt das Potenzial logischen Denkens und Analysierens um das verborgene Wissen und die versteckte Information, die im ganzen Organisationssystem bereits vorhanden ist.“³²³ Das in der Organisation ganzheitlich verankerte Wissen sowie unzählige unbewusste Informationen werden dabei als innere Bilder abgespeichert und entstehen aus der jeweiligen Erfahrungsgeschichte. Im Rahmen der Aufstellung können diese Bilder in ein Raumbild durch Statist*innen übersetzt und sichtbar gemacht werden.³²⁴ Durch Raumsprache und das Aufzeigen verdeckter Informationen wird ein mentaler Prozess ausgelöst, der Informationen zusammenbringt, von denen man nie dachte, dass sie zusammengehören.³²⁵ Neben den Hypothesen, die aus den neuen Erkenntnissen entstehen können, hat die Aufstellung auch einen hypothesenprüfenden Charakter. Damit werden die aus der Literaturlarbeit stammenden Vermutungen möglicherweise bestätigt, oder erscheinen in einem neuen, zunächst irritierenden Zusammenhang.³²⁶ Die erkenntnistheoretische Grundlage ist der Unterschied zwischen Theorie und Aufstellung.³²⁷ Die konstruierten Erkenntnisse zum Thema Organisationale Glaubenssätze können dadurch mit dem aufgestellten System hinsichtlich der Unterscheidungen identifiziert werden.³²⁸

³¹⁷ Vgl. Arnold (2018), S. 2

³¹⁸ Vgl. Arnold (2018), S. 34

³¹⁹ Vgl. Arnold (2018), S. 3

³²⁰ Vgl. Bierl (2006), S. 37

³²¹ Vgl. Bierl (2006), S. 31

³²² Vgl. Bierl (2006), S. 31

³²³ Bierl (2006), S. 31

³²⁴ Vgl. Bierl (2006), S. 32/34

³²⁵ Vgl. Reichertz (1999), S. 54

³²⁶ Vgl. Arnold (2018), S. 34

³²⁷ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 361

³²⁸ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 361

Das Einsatzspektrum von Systemaufstellungen ist darüber hinaus weit gefächert. Es reicht vom Sensibilisieren, Wahrnehmen und Erkennen systemischer Zusammenhänge, bis hin zum Finden einer Entscheidungsgrundlage oder dem Erkennen und Auflösen systemischer Verstrickungen.³²⁹

Sie kann eingesetzt werden, um neue Ideen und Impulse zu generieren, Zukunftsszenarien zu simulieren oder die Unternehmensbestandteile (wie z. B. die Kultur) zu analysieren. Die Methode kann daher für verschiedene Themen und Bereiche in Wissenschaft, Forschung, Supervision und Beratung verwendet werden.³³⁰

Handelt es sich, wie in dieser Masterarbeit, um die Erkundung des Forschungsfeldes, wird das Neue, der Unterschied hinsichtlich der bestehenden Grammatik gesucht. In den Worten der Stellvertreter*innen wird nach Hinweisen zur Qualität von Glaubenssätzen gesucht, die über die bisherige normative Zuschreibung (hemmende und förderliche GS) hinausgeht.³³¹

Das Phänomen, das sich hinter der Aufstellungsarbeit verbirgt und ein „wissendes Feld“ entstehen lässt, wird als repräsentierende Wahrnehmung bezeichnet. In diesem liegt auch der Schlüssel auf die Frage, warum unbeteiligte Personen, die als Stellvertreter*innen für die Systemelemente fungieren, über implizites Wissen des Systems verfügen.³³²

KIBÉD und SPARRER erklären den Begriff der repräsentierenden Wahrnehmung wie folgt: „Eine Aufstellung wird durchgeführt, indem Personen als RepräsentantInnen für Systemelemente von der KlientIn in den Raum gestellt werden. Abstände und Winkel zwischen den Personen geben Hinweise auf die Beziehungen zwischen den realen Systemelementen. Anschließend werden die Personen (Repräsentanten) nach den Unterschieden in den körperlichen Wahrnehmungen befragt. Wir sprechen hier von repräsentierender Wahrnehmung. Das auf diese Weise aufgestellte Bild wird dann so lange verändert, bis alle Repräsentanten sich ressourcenreicher fühlen.“³³³

Charakteristisch für die repräsentierende Wahrnehmung ist, dass die Stellvertretenden Dinge wahrnehmen, die nicht zu ihnen, sondern zum System bzw. für das jeweilige Systemelement stellvertretend stehen.³³⁴ „Es ist für viele, die zum ersten Mal an einer Aufstellung teilnehmen, neu und überraschend, dass sie körperlich etwas spüren, das mit ihnen persönlich nichts zu tun hat.“³³⁵ Die repräsentierende Wahrnehmung ist dabei unabhängig von Sprache, nationalem Kulturraum oder den Charaktereigenschaften der aufgestellten Person. Damit lässt sich sowohl eine neue Dimension der Wahrnehmung als auch der Wissensqualität erfahren und abbilden.³³⁶ Es

³²⁹ Vgl. Arnold (2018), S. 4

³³⁰ Vgl. Arnold (2018), S. 2

³³¹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 14

³³² Vgl. Rosner (2018), S. V

³³³ Sparrar/Varga von Kibéd (o. J.), o. S.

³³⁴ Vgl. Arnold (2018), S. 27

³³⁵ Horn/Brick (2001), S. 50

³³⁶ Vgl. Arnold (2018), S. 28

wird davon ausgegangen, dass die repräsentierende Wahrnehmung nicht beliebig ist, sondern durch die eingenommene Position selbst bestimmt wird.³³⁷

Es mag dabei für den Laien sehr irritierend und verwunderlich klingen, dass Personen ohne Angaben oder Informationen ein System repräsentieren und oft sehr stimmig darstellen. Die Repräsentant*innen fungieren als eine Art Resonanzkörper oder Seismograph des impliziten Systemwissens und erspüren dieses mit Hilfe ihrer körperlichen Wahrnehmungen. Um diese Wahrnehmung als Information herauszustellen, werden sie vom Aufstellungsleiter vor allem nach den Unterschieden hinsichtlich ihrer Wahrnehmungsveränderung befragt.³³⁸ Dabei kann es hilfreich sein, die aufgestellte Organisation sukzessive- oder schichtweise in seinen Systemelementen aufzubauen, um über Zwischenabfragen der Wahrnehmung nach Unterschieden und Auswirkungen Raum zu geben.³³⁹ Die Äußerungen über Unterschiede in der Wahrnehmung können generelle Empfindungen, Körper- und Gefühlswahrnehmungen, Blickrichtung und -kontakte zu anderen sowie Impulse zur Veränderung der räumlichen Position betreffen. Aus diesen können weiterführende Gedanken, Bilder oder Metaphern entstehen (vgl. Abb. 7).³⁴⁰

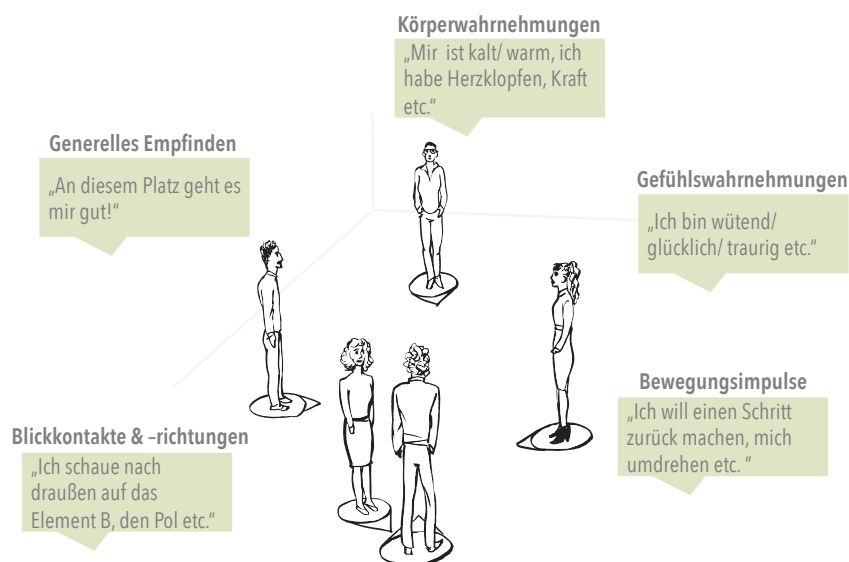


Abbildung 7: Wahrnehmungen der Repräsentanten

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Gminder (2006), S. 26

Um die Unverfälschtheit der Wahrnehmung zu fördern, kann verdeckt oder doppelt verdeckt gearbeitet werden.³⁴¹ Bedeutet, die Stellvertreter*innen sind nicht bei der Instruktion zu System und Elementen zugegen.³⁴² Sie wissen also nicht, welches Element sie in der Aufstellung reprä-

³³⁷ Vgl. Arnold (2018), S. 28

³³⁸ Vgl. Rosner (2018), S. 71

³³⁹ Vgl. Rosner (2018), S. 72

³⁴⁰ Vgl. Gminder (2006), S. 26

³⁴¹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 15 und vgl. Gminder (2006), S. 43

³⁴² Vgl. Gminder (2006), S. 43

sentieren oder um welches Thema bzw. welchen Kontext es sich handelt.³⁴³ Sie erhalten oder ergreifen, anstatt einer konkreten Rolle, eine Nummer oder einen Buchstaben.³⁴⁴ Damit wird ein Raum geschaffen, in dem die Repräsentanten sich von vorhandenen mentalen Mustern loslösen können und nicht zwischen Wissen und Wahrnehmung differenzieren müssen.³⁴⁵ Sie sind befreit davon, etwas in ihre Rolle zu interpretieren, oder eine bestimmte Erwartungshaltung zu erfüllen.³⁴⁶ Das alleinige Hineinspüren und Konzentrieren auf die eigene Wahrnehmung wird meist als sehr befreiend von den Stellvertretern*innen erlebt.³⁴⁷

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es sich bei der repräsentierenden Wahrnehmung um ein noch nicht erklärbares Phänomen handelt, über dessen Funktionsweise noch aktiv geforscht wird.³⁴⁸ Aus diesem Umstand ergibt sich für den Kritiker die Frage nach dem Wahrheitsgehalt der Aufstellungsarbeit. An dieser Stelle gilt es zu betonen, dass es nicht um die Erzeugung eines Wirklichkeitsentwurfes geht, sondern vielmehr um die Anschlussfähigkeit für empirische Forschung und wissenschaftliche Theoriebildung.³⁴⁹ HARTUNG führt in diesem Kontext ihre Erfahrungen aus der Organisationsaufstellung aus: „Denn die Wirklichkeit beschreibt – wie der Name schon sagt – das, was wirkt, und das ist immer das, was in einer Verbindung entsteht. Wirklichkeit ist also nicht das, was unser logischer Verstand denken kann. Vielmehr ist Wirklichkeit ein Verbindungsphänomen, bei dem es kein Entweder-oder und auch kein Wenn-dann, sondern ausschließlich ein verbundenes Ganzes aus Sowohl-als-auch mit Regeln, Erwartungen und Kommunikationsmustern gibt.“³⁵⁰ Der Zugewinn an Erkenntnissen, der durch die Aufstellungsarbeit entstünde, würden dazu führen, dass der Mensch im System in der Lage sei, die Realität besser zu erfassen. Bezieht man diese Annahmen auf den Kontext wissenschaftlicher Gütekriterien, wird die Qualität der Nützlichkeit und Nachvollziehbarkeit über das Kriterium der Objektivität gestellt.³⁵¹ Zusammengefasst: „Der menschliche Geist stößt nicht physikalisch auf die Wirklichkeit, sondern er erkennt sie.“³⁵²

Auch der Ablauf und die Erhebung der durchgeführten Aufstellungen sollen dem Kriterium der Nachvollziehbarkeit unterliegen und werden an dieser Stelle in der nachfolgenden Tabelle skizziert. In den sich anschließenden Kapiteln wird die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Aufstellungen inhaltlich näher ausgeführt.

³⁴³ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 15

³⁴⁴ Vgl. Gminder (2006), S. 43

³⁴⁵ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 15 und vgl. Arnold (2018), S. 21

³⁴⁶ Vgl. Gminder (2006), S. 43

³⁴⁷ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 15

³⁴⁸ Vgl. Gminder (2006), S. 36 und vgl. Arnold (2018), S. 28

³⁴⁹ Vgl. Rosner (2018), S. 50

³⁵⁰ Hartung (2018), S. 4

³⁵¹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 5

³⁵² Rosner (2018), S. 52

Tabelle 6: Skizzierter Ablauf der systemischen Aufstellungen

Vorgespräche

- Festlegung der Forschungsfrage & des Erkenntnisziels
- System konstruieren/Modell des Systems erstellen
- Identifizierung von Spannungsfeld, relevanten Systemelementen und Kontexten

Organisation

- Einladung Mitwirkender zum Infosyon Experimentierworkshop
- Systemelementkarten vorbereiten
- Aufbau von Audio- und Videogeräten zur Datensicherung im Raum
- Systemachsen/Koordinatensystem im Raum über Pole definieren

Datenerhebung

- Instruktion der Beobachter durch den Aufstellungsleiter
- Systemelemente erhalten/ergreifen Elementkarten (verdeckt/doppelt verdeckt)
- Systemelemente erspüren ihren Platz im System
- Aufstellungsleiter erfragt Unterschiede und Wahrnehmungen der Systemelemente
- Aufstellungsleiter versetzt System in die Kontexte und baut das System sukzessive auf/ab
- Elemente gehen Bewegungsimpulsen nach und berichten von Wahrnehmungen und Unterschieden
- Aufstellungsleiter beendet Systemaufstellung und Stellvertreter*innen drehen sich aus Elementen
- Elemente werden aufgedeckt und Repräsentanten dürfen noch einmal entstehende Wahrnehmungen, Gedanken, Unterschiede äußern
- Austausch im Plenum/Raum für Diskussion, Interpretationen und Wahrnehmungen der Beobachter

Datenaufbereitung

- Beobachtungsprotokoll
- Transkription des Video- und Tonmaterials, der verbalen und nonverbalen Kommunikation
- Aufstellungspartitur und Identifizieren der Schlüsselsequenzen
- Partiturschreiben und dynamische Kalibrierung der Sequenzen (Zeitintervalle)
- Schlüsselsequenzen herausfiltern
- Hypothesen formulieren

Datenauswertung

- Gestalt des Kreises analysieren
- Dreiecksbeziehungen auswerten
- Metaphern analysieren
- Irritationen und Stimmigkeit des Forschenden überprüfen
- Plausibilitätsprüfung
- (Hypo-)Thesen weiterentwickeln

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 295/364 ff.

4.2 Vorbereitung der ersten Erkundungsaufstellung

Die erste Erkundungsaufstellung zum Thema organisationale Glaubenssätze fand am 09. Februar 2018 in den Räumlichkeiten der Universität Bremen unter den Veranstaltern Infosyon Regionalgruppe und Prof. Dr. Müller-Christ statt. Infosyon, als internationales Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten e. V., steht für den qualifizierten Einsatz von Systemaufstellungen in Organisationen.³⁵³ Prof. Dr. Müller-Christ, Leiter des Fachbereichs für nachhaltiges Management an der Universität Bremen und zertifizierter Infosyon Master-Trainer, gilt als Experte für Managementaufstellungen sowie das Lesen komplexer Systeme.³⁵⁴ Die Aufstellung ist der siebte Teil ihrer Experimentierworkshop-Reihe und trägt den Titel „Glaubenssätze in und von Unternehmen“. Prof. Dr. Müller-Christ war diesbezüglich federführend in Vorbereitung, Organisation sowie Datenerhebung der Erkundungsaufstellung (vgl. die Punkte aus Tabelle 6).

Das formulierte Anliegen des Workshops war es, an die Erkenntnisse vorangegangener Experimentierworkshops anzusetzen, und weiter zu erkunden „welche Glaubenssätze es in Unternehmen gibt und ob auch Unternehmen selbst Glaubenssätze haben können.“³⁵⁵ Damit sollte eine Durchdringungsperspektive in die Tiefen von Organisationskultur eingenommen werden.³⁵⁶ Im Rahmen dieses Formates wurden versierte Studierende und Doktoranden*innen als Stellvertreter*innen für die Aufstellung eingeladen. Darüber hinaus wirkten Menschen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Beratung mit, die sich ebenfalls für eine Teilnahme angemeldet hatten. Insgesamt wurde die Aufstellung von 31 Menschen wahrgenommen, mitgestaltet und interpretiert.³⁵⁷

Für das System und die Erkundungsaufstellung wurden folgende Systemelemente identifiziert, die wie die Glaubenssätze als Entscheidungsprämissen in der Organisation fungieren können.

- A** - Hemmende Glaubenssätze (Untersuchungsgegenstand)
- B** - Förderliche Glaubenssätze (Untersuchungsgegenstand)
- C** - Unternehmenskultur (Verbindender Rahmen)
- D** - Person (Funktions- und Symptomträger in Organisation)
- E** - Programme (Ablauforganisation & Strategie)
- F** - Struktur (Aufbauorganisation, z. B. Netzwerkstruktur)

Das Spannungsfeld wurde durch zwei Pole definiert:

³⁵³ Vgl. infosyon (2018), o. S.

³⁵⁴ Vgl. MC Managementaufstellungen für Nachhaltigkeit (o. J.), o. S.

³⁵⁵ Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 111)

³⁵⁶ Vgl. Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 111)

³⁵⁷ Vgl. Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 112)

1 - Bestand (Bestandssicherung als eine Ausrichtung der Organisation)

2 - Zwecke (Zweckerreichung als eine Ausrichtung der Organisation)

Die Grundspannungen, in denen sich Organisationen in komplexen Umgebungen bewegen, ist die zwischen der Zweckerreichung und der Bestandssicherung. MÜLLER-CHRIST schreibt dazu: „Nicht alles, was der kurzfristigen Zweckerreichung dient, sichert auch langfristig den Bestand und umgekehrt: was langfristig den Bestand sichert, kann kurzfristig die Zweckerreichung sehr erschweren.“³⁵⁸

Die Komplexität der Organisation wurde durch die Auswahl an Systemelementen heruntergebrochen. Eine möglichst geringe Anzahl von Teilen des entsprechenden Systems aufzustellen, erreicht das Ziel einer Fokuserstellung. Auf diese Weise erhält man zwar nicht das Bild der vollständigen komplexen Organisation, kann sich aber die spezifische Wirkung der Elemente vergegenwärtigen. Ein solches Vorgehen ist für die Beobachter*innen wesentlich überschaubarer und somit in seinem Informationsgehalt nachvollziehbarer.³⁵⁹ Für die Datenerhebung und die anschließende Nachbesprechung wurde der Raum mit Audio- und Videogerät ausgestattet. Damit konnte das Material aufgezeichnet und die Teilaspekte der Systemaufstellung, wie z. B. das Konstellationsbild sowie Mimik und Gestik einzelner Systemelemente festgehalten werden.³⁶⁰ Das Video- und Tonmaterial ist für die Datenauswertung und Analyse unverzichtbar.³⁶¹

Der strukturelle Ablauf der Erkundungsaufstellung wurde in fünf Abschnitte untergliedert:

Abschnitt I - Organisation als Prototyp

Abschnitt II - Kontext deutsche Automobilindustrie

Abschnitt III - Kontext deutsche Bankenbranche

Abschnitt IV - Kontext Werbebranche

Abschnitt V - Kontext Google

Neben der prototypischen Organisation, die dem theoretischen Modell ähnelt, sollte das System in unterschiedliche Kontexte gesetzt werden. Dies hat zur Folge, dass die organisationalen Glaubenssätze einen Kontext erfahren, in dem sie womöglich eine andere Funktion innehaben. Die Qualität und Wirkungsweise von Glaubenssätzen kann über die Spezifizierung im Kontext noch genauer analysiert werden. Herr Prof. Dr. Müller-Christ hat sich für vier Kontexte entschieden, die nachfolgend kurz erläutert werden sollen.

³⁵⁸ Vgl. Müller-Chist (2018), S. 2 (siehe Anhang S. 113)

³⁵⁹ Vgl. Rosner (2018), S. 72

³⁶⁰ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 364

³⁶¹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 364

Der erste Kontext versetzt die Organisation in das System der **deutschen Automobilindustrie**. Diese stellt einen der bedeutendsten Industriezweige in Deutschland dar. Gleichzeitig steht die Organisation der Automobilindustrie vor einem Wendepunkt. Die Anpassung an die Umwelt und die damit in Verbindung stehende wachsende Nachfrage nach Elektromobilität setzt die Industrie in punkto Nachhaltigkeit und Transparenz massiv unter Druck. Neben den noch zu bewältigenden Krisen, wie z. B. dem Dieselskandal, muss die Organisation neu gedacht werden. Dies stellt sie vor eine große Herausforderung.³⁶²

Ähnlich wie der Automobilbranche ergeht es auch dem zweiten Kontext, der **deutschen Bankenbranche**. Auch ihr steht eine Revolution bevor. Ein bislang konservativ und bürokratisch gedachter Betrieb ist mit der voranschreitenden Digitalisierung konfrontiert. Durch das vermehrte Auftreten von Internetkonzernen und Konzepten wie dem Handy-Bezahldienst von Google, Apple Pay oder Pay Pal ist die Organisation in seiner Existenz gefährdet.³⁶³ MAISCH schreibt dazu: „Kein Zweifel, die Digitalisierung wird die Branche komplett umkrempeln. Das werden nicht alle Geldhäuser überleben, viele werden sich eine neue Rolle suchen müssen, und einigen wird diese Rolle überhaupt nicht gefallen.“³⁶⁴

Der dritte Kontext, den das System erfährt, ist die **Werbebranche**. Die Kreativschmieden der Reklamewelt erfahren große Beliebtheit bei den Absolventen. Attraktiv erscheint das Image einer jungen und dynamischen Branche. Gleichzeitig wird aber auch eine besonders hohe Produktivität bei mäßiger Bezahlung und befristeten Arbeitsverträgen von den Mitarbeitern erwartet. Wohl kaum eine Organisationsform hat dadurch eine so starke Fluktuation an Mitarbeitern*innen wie die Werbebranche.³⁶⁵

Der letzte Systemkontext ist **Google**. Die Organisation gehört zu den größten Unternehmen der IT-Branche und ist Marktführer in seinem Bereich. Die Suchmaschine von Google wurde rasch zur beliebtesten Wahl für Suchanfragen im Internet. Neben den Suchmaschinen entwickelte Google ein breites Spektrum an Diensten. Unter dem Mutterkonzern Alphabet haben die neuen Firmenstrukturen eine klare Trennung erfahren, die dem Konzern noch mehr Innovation und Effizienz verleihen.³⁶⁶ Darüber hinaus dringt Google immer weiter in die Forschung vor und greift dabei auf Big Data und renommierte Wissenschaftler zurück. BLASCHKE gibt in seinem Artikel einen Einblick in die Forschungsarbeiten von Google: „bei Google X denkt man heute schon weiter. Mit Google Brain arbeiten die Forscher in Alphabets Moonshot-Abteilung an einer

³⁶² Vgl. Hägler (2018), o. S.

³⁶³ Vgl. Maisch (2018), o. S.

³⁶⁴ Maisch (2018), o. S.

³⁶⁵ Vgl. Lill (2011), o. S.

³⁶⁶ Vgl. Floemer (2016), o. S.

Nachahmung der Neuronenverbindungen des menschlichen Gehirns“.³⁶⁷ Der Kontext von Google repräsentiert in der Aufstellung die innovative Organisation der Zukunft.

4.3 Durchführung der ersten Erkundungsaufstellung

Die Erkundungsaufstellung fand unter dem offenen ausgeschriebenen Titel „Wie zeigen sich Glaubenssätze von Unternehmen?“, am 09. Februar zwischen 09:30-12:00 Uhr, statt.³⁶⁸ Zuvor wurden die Teilnehmer über die Inhalte vorangegangenen Experimentalworkshops informiert, um eine gedankliche Anschlussfähigkeit von Informationen zu ermöglichen. Die Erkundungsaufstellung wurde verdeckt und unter der Leitung von Prof. Dr. Müller-Christ durchgeführt. Bevor die Beobachter über die Elemente informiert wurden, verließen die entsprechenden Stellvertreter*innen den Raum.

Im Folgenden werden die Beobachtungen und Inhalte der Systemaufstellung zunächst ohne Interpretation wiedergegeben. Um die Nachvollziehbarkeit zu ermöglichen, wird im Text in Klammern auf den jeweiligen Zeitabschnitt verwiesen. In der Beschreibung der Elemente werden zudem Personalpronomen verwendet, die sich auf das Geschlecht der Repräsentanten beziehen. Es ist darauf hinzuweisen, dass die organisationalen Glaubenssätze in der Aufstellung noch eine normative Zuschreibung (förderlich & hemmend) in ihrem Elementennamen tragen. Dieser Umstand hat nicht zur Folge, dass sich diese auch als solche im System erweisen müssen. Vielmehr bringt der Name zum Ausdruck, dass zum Zeitpunkt der Erhebung noch keine adäquaten Zuschreibung gefunden wurde.

Abschnitt I - Organisation als Prototyp

Zu Beginn sind die Statisten*innen eingeladen, sich im Raum mit einem verdeckten Element zu verbinden (2:38; 3:12). Die beiden Personen, die fortan als Repräsentanten*innen für die Pole stehen, werden einander gegenüber im Raum ausgerichtet und eröffnen das Systemfeld (3:13; 3:46). Der Aufstellungsleiter gibt erneut allen Elementen Zeit, in ihrer Eigenwahrnehmung anzukommen und lädt diese anschließend ein, sich im System einen Platz zu suchen (3:47; 5:20). Es ergab sich folgendes Bild:

³⁶⁷ Blaschke (2015), o. S

³⁶⁸ Vgl. Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 111)

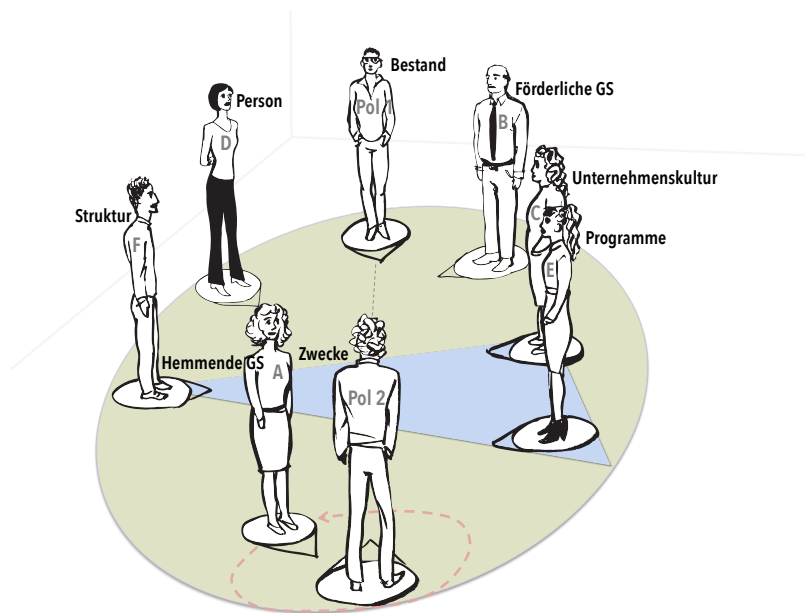


Abbildung 8: Aufstellungsbild – Organisation als Prototyp

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzse

Die Organisation als Prototyp zeigt sich zunächst in der geschlossenen Gestalt eines Kreises. Die hemmenden Glaubenssätze kreisen um die Zwecke, während die förderlichen Glaubenssätze sich an den entstehenden Lücken und der Positionen der anderen Elemente ausrichten. Auf Nachfrage des Aufstellungsleiters berichtet A, sie müsse kreisen, hätte wahnsinnige Rückenschmerzen, ohne zu wissen, warum (5:21; 6:05). Struktur, Kultur und Programme bilden ein Dreieck, an dessen Spitze die Struktur steht. Die Person, als Symptomträger der Organisation, findet ihren Platz zwischen der Struktur und dem Bestand.

Die sich anschließende Dialogphase wird durch den Aufstellungsleiter eingeleitet. Dieser möchte erfahren, wie sicher die Elemente ihren Platz von einer Skala von eins (= ich könnte überall stehen) bis zehn (= ich muss genau hier stehen), gefunden haben (6:06; 7:20).

F beantwortet die Skalierungsfrage mit einer sieben, E mit neun, D mit neun und C mit sechs.

B formuliert, wenn das System so bleibe, er bei einer acht sei. Dieser Umstand hänge aber von den Lücken ab, denn in diese, so sein Gefühl, müsse er hinein. A betont nochmals, dass sie um zwei kreisen wolle, jedoch durch Schmerzen belastet sei. Sie stünde nicht richtig, sondern müsse sich eigentlich bewegen, könne aber nicht mehr. Eine zehn wäre, wenn A kreisen dürfe, jetzt sei sie aber bei einer sieben. Darüber hinaus fühle A sich unruhig (07:36; 8:27). Pol 2 wiederum berichtet, er schaue die ganze Zeit zu Pol 1, auf seine feste Konstante. Er betont: „Ich stehe hier goldrichtig. Wenn ich hier stehe, formiert sich alles von selber. Ich muss nur lange genug hier stehen, alles andere regelt sich von alleine“ (8:28; 08:47).

Daraufhin werden die Elemente vom Aufstellungsleiter einzeln zu ihrer Wahrnehmung befragt. A bekundet auf die Frage ihr Interesse an Pol 2, fühle sich aber immer noch „echt krank“ und „möchte in Bewegung sein“, könne aber nicht (09:02; 09:30).

B steigt, ähnlich wie A, in die Beantwortung der Frage ein, indem er zunächst von seinem Interesse an den anderen Elementen berichtet. Dieses richte sich weniger an den Elementen selbst, als vielmehr in deren gestörter Regelmäßigkeit aus. Er zeigt auf die Lücke zwischen D und Pol 1. Der große Abstand zwischen diesen störe ihn gerade, sodass er sich wünschen würde, dass D den Abstand verringere und er dadurch zur Ruhe käme (09:31; 09:52).

C formuliert, es habe das Gefühl, nicht wirklich in das System zu gehören, sondern eher das Geschehen von Oben zu überschauen. Die Pole interessierten C eigentlich gar nicht. Ein Bezug zu F bestünde, wie dieser allerdings aussähe, wüsste es noch nicht (09:53; 10:52).

D äußert, sie fühle sich sehr ruhig, stehe gut, wolle jedoch alles im Blick behalten (10:53; 11:57).

E erklärt, sie habe ihren Platz in der Nähe von Pol 2 gut gefunden. Sie brauche die Beziehung zu F nicht, aber es täte ihr gut, wenn F dort sei. Das gleiche gelte auch für C. E formuliert: „Also für mich sind F und C Bezugspunkte, ohne, dass wir jetzt großen Bezug zueinander haben. Sondern wir haben schon etwas miteinander zu tun. Die anderen machen nichts mit mir“ (11:58; 12:52).

F empfindet seine Körperwahrnehmung als positiv und stabil. Seine Position hänge von E, C und D ab. Er müsse C gegenüberstehen und den Blick auf C und E haben. D an der Seite wolle er spüren. Ferner sei er überrascht von der Aussage B's gewesen „weil ich festgestellt habe: er hat Recht.“ Auch F würde sich wünschen, dass D die Lücke etwas schließe, so könne auch er sich noch etwas mehr sortieren (13:13; 14:26). Der Aufstellungsleiter möchte wissen, welches der beweglichen Elemente (ohne die Pole) als das dominanteste und kraftvollste Element wahrgenommen wird und damit vermutlich am meisten Wirkung im System erzeugt (15:09; 16:40). Für die hemmenden Glaubenssätze ist es die Kultur. Für die förderlichen Glaubenssätze die Person. Die Person wiederum nimmt die förderlichen Glaubenssätze als besonders wirkungsstark wahr. Die Kultur hingegen glaubt, dass die Struktur im System am kraftvollsten sei, während sie selbst das System von außen am meisten beeinflussen könne. Die Programme vermuten die größte Wirkung in Struktur und Kultur. Die Struktur empfindet sich selbst und die Programme am dominantesten.

Auf die Frage, welches Element das kraftvollste für die Pole sei, zeigt der Bestand auf den Zweck, während der Zweck die Wirkungskraft in Person und förderlichen Glaubenssätzen sieht (17:07; 17:48).

Nach der Abfrage erkundigt sich der Aufstellungsleiter, ob und warum A in den „Stand-By-Modus“ gegangen sei. Daraufhin nickt A erstmals zustimmend. Für A müsse ein Element von außen kommen, um sie zu wecken. Das ganze Reden mache sie müde. Sie führt näher aus, dass

Abschnitt II - Kontext Deutsche Automobilindustrie

Das Diagramm illustriert die Gestaltung von Organisationsstrukturen. Es zeigt eine Gruppe von Figuren, die auf einem grünen Kreis stehen, der in vier Segmente unterteilt ist. Die Figuren sind mit Buchstaben und Begriffen beschriftet: 'Person' (D), 'Struktur' (F), 'Bestand' (Pol), 'Unternehmenskultur' (C), 'Hemmende GS' (A), 'Programme' (E), 'Förderliche GS' (B), 'Zwecke' (Pol 2).

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzel

Der Aufstellungsleiter erkundigt sich nach den nun jeweils wahrgenommenen Unterschieden. A findet im Kontext der deutschen Automobilindustrie Pol 1 besonders spannend und bringt kein Interesse mehr für Pol 2 auf. Sie sei nun wieder wach und wippt dabei agil (23:56; 24:23). B wiederum fühle sich unwohl im neuen Kontext. Er finde seine Position nicht und würde am liebsten verschwinden (24:24; 24:35). C berichtet, A erstmals wahrzunehmen, worüber es Freude empfinde. Zu E und F bestünde immer noch ein Bezug. B würde von C wiederum gar nicht wahrgenommen (24:36; 25:25). Auf die Frage, was der Unterschied für E sei, antwortet es: „Ich kann nicht sagen, dass ich den Platz freiwillig gewählt habe, ich wurde hierhin gezogen. Dieses ganze Feld, man rutscht da einfach so hin, richtig merkwürdig. Jetzt ist es stimmig. Das hat auch nichts mit 1 zu tun. Das ist irgendwie so eine Feldbewegung. Dieses Dreieck ist geblieben und für mich gleich wichtig“ (26:08; 26:46).

F bekräftigt die Wahrnehmung von E, er sei ebenfalls dem Feld gefolgt. Die Orientierung an Pol 2 nehme er jedoch als Bedrohung wahr (26:47; 27:15). Pol 2 ist über diese Aussage von F „leicht amüsiert“ und berichtet dadurch nur noch größer zu werden (27:16; 28:10). Pol 1 hingegen äußert, sich sofort in sich zurückgezogen zu haben. Außerdem habe Pol 1 ihre Augen geschlossen und stehe nur auf einem Bein. Dies sei zunehmend anstrengend zu balancieren. Es gebe für sie keine Aufmerksamkeit für irgendein anderes Element. Pol 1 berichtet weiter: „Zwischendurch habe ich während des Plätze Suchens (der anderen Elemente) einmal die Augen aufgemacht und mich fast erschrocken, wer alles um mich rum stand. Und hab dann schnell wieder die Augen zu gemacht. Wenn die Elemente sprechen, ist es wie als wenn die Worte in Wasser fallen und werfen diese Ringe, das heißt es räsoniert irgendwie. Ich höre, was sie sagen, aber den Inhalt nehme ich gar nicht wahr“ (28:11; 29:23). An dieser Stelle ist also eine andere Wahrnehmungsebene zu beobachten.

Abschnitt III - Kontext deutsche Bankenbranche

Der Aufstellungsleiter versetzt das System der Organisation offen in den Kontext der deutschen Bankenbranche (30:02; 30:20). Daraufhin suchen die Elemente ihren neuen Platz (30:21; 31:31). Nach der Suche ergibt sich folgendes Bild:

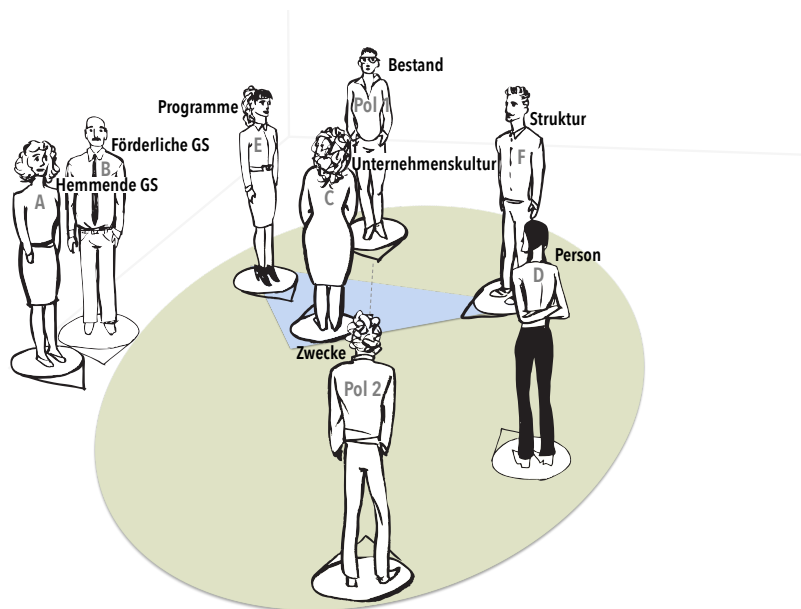


Abbildung 10: Aufstellungsbild – Im Kontext der deutschen Bankenbranche

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzell

Nachdem die Elemente ihre Position eingenommen haben, möchte der Aufstellungsleiter wissen, wie sicher die Elemente ihren Platz von einer Skala von eins (= unsicher) bis zehn (= sicher), gefunden haben (31:32; 32:14). A steht mit verschränkten Armen außerhalb des Systems an der Seite von B und antwortet auf die Frage des Aufstellungsleiters mit zehn. B, der das System ebenfalls verlassen hat, wüsste hingegen im Moment gar nicht, was los sei. Es herrsche bei ihm

„Konfusion“. C schätzt die eigene Position mit einer fünf ein, D mit vier, E mit maximal sechs und F mit sieben. Der Aufstellungsleiter fasst zusammen: das System stünde zwar im Moment so, könne sich aber bald schon wieder ganz anders darstellen.

Anschließend befragt der Aufstellungsleiter die Pole zu ihrer Wahrnehmung des Bildes. Zu Anfang hätte Pol 1 das Gefühl gehabt, sie müsse seine „Schäfchen“ um sich scharen. Dies funktioniere aber nicht, sodass sich Pol 1 nun groß mache und mit ihrer Aufmerksamkeit bei allen Elementen im System sei. Die Elemente außerhalb des Systems (A und B) nehme sie nicht wahr (32:15; 32:4). Auch Pol 2 habe das Gefühl, er müsse alles anschauen und im Blick behalten. Dies mache ihn „ein bisschen nervös“. C sei darüber hinaus sehr bedrohlich für ihn. Er berichtet weiter, er sei in einem „gasförmiger Zustand“ und müsse „überall mal so durchwabern“ (32:42; 33:24).

Bei der anschließenden Abfrage zur Selbstwahrnehmung antwortet A: „Also mir kommt permanent der Satz in den Kopf: Damit will ich nichts zu tun haben. Aus!“ (33:25; 33:33). B betont abermals seine Konfusion. Dies sei das Einzige, was er wahrnehme (33:34; 33:41). C habe das Gefühl, sich mit F und E im Kreis zu drehen, obwohl es grundsätzlich wüsste, dass die anderen Elemente von Bedeutung seien (33:42; 34:11). Für D sei nun, in diesem Kontext, alles anders. Das Neue löse bei ihr Verwirrung aus. Sie versuche, einen Draht zu E aufzubauen (34:12; 34:36). E stellt fest, dass sie „auf keinen Fall auf der gleichen Seite von F stehen kann“. Gerne würde sie C bitten, sich wieder an ihre Seite zu stellen, da es ohne C kalt sei. E versichert, D zwar gesehen zu haben, aber noch beschäftigt sein und somit für D noch keine Kapazitäten frei zu haben (34:37; 35:14). F berichtet, dass die Fokussierung sowie das Bewusstsein für E und C stärker geworden seien. Sie müssten „irgendwie zusammen sein“. Der Bezug zu Pol 2 sei ebenfalls im Positiven größer geworden. Er habe das Gefühl, es bräuchte einen Ausgleich zwischen den Polen, und er könnte dieser sein (35:15; 35:49).

Abschnitt IV – Kontext Werbebranche

Der Aufstellungsleiter moderiert den Wechsel in den Kontext der Werbebranche an (35:50; 36:07). Bei der Platzsuche kommentiert A: „Das ist ja cool, ey“ und lächelt F an (36:08; 36:55). Aus dem Kontext ergibt sich folgendes Bild:

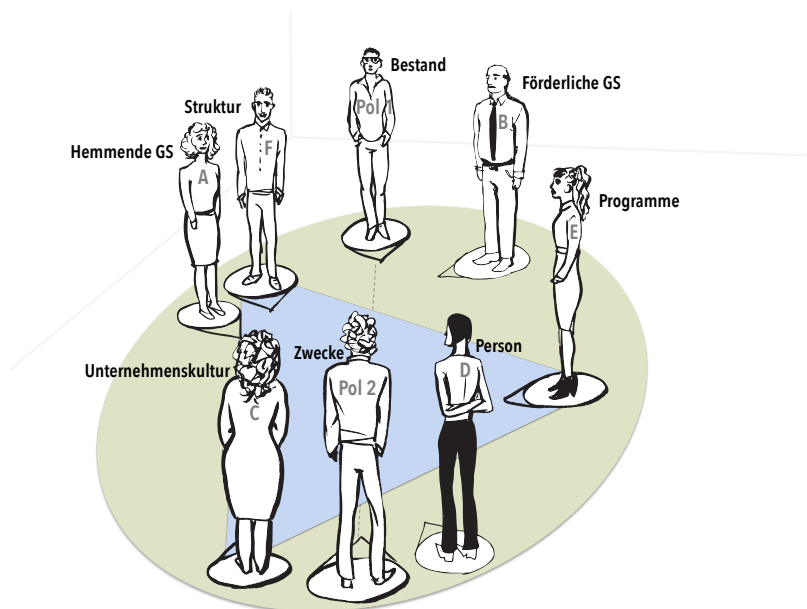


Abbildung 11: Aufstellungsbild – Im Kontext der Werbebranche

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetze

Zu beobachten ist eine Kreisformation, bei der die Unternehmenskultur und die Person sich neben dem Zweck positionieren. Die hemmenden Glaubenssätze stehen an der Seite der Struktur und gegenüber den Programmen. Die förderlichen Glaubenssätze stehen in der Lücke zwischen Bestand und Programme. Der Aufstellungsleiter erkundigt sich, wie sicher die Elemente ihren Platz gefunden haben (36:56; 37:22):

A antwortet mit zehn. B erläutert, er habe seinen Platz eigentlich noch nicht gefunden: „Passt mir nicht, kann man aber auch nichts machen.“ C bewertet mit neun, D mit acht, E mit neun (F wird nicht befragt). Anschließend befragt der Aufstellungsleiter die Pole und möchte wissen, wie diese das Bild der Werbebranche wahrnehmen. Pol 1 findet, es ähnele dem ersten Bild, sie sei aber zunächst sprachlos (37:23; 37:48). Pol 2 betont, dass er durch den neuen Kontext ganz anders wahrnehme. Er führt weiter aus: „Ich könnte so hier stehen (breitet seine Arme aus). Fange an zu flirten. Finde es einfach nur schön. Würde B gerne noch ein bisschen lockern. Hier (zeigt auf C) hab ich ganz viel Bezug zu. Schön. Könnt mich auch bewegen und versuche, immer noch ein bisschen mehr Kontakt zu 1 zu bekommen“ (37:49; 38:27). Pol 1 ergänzt ihre Aussage um die Äußerung, stabil zu sein, und sich „ganz klar im Bezug zu 2“ wahrzunehmen. Auf das Lächeln von Pol 1 „steige“ sie aber nicht ein (38:28; 38:50).

Auf die Frage zum Unterschied zum vorangegangenen Kontext beginnt der Aufstellungsleiter wieder mit Element A. A antwortet, der Unterschied läge darin, dass sie „wieder voll dabei“ sei. Das Element fühle sich gut und orientiere sich an F. F sei für A das wichtigste Element (38:51; 39:09). Für B seien die zwei Lücken der Unterschied. Diese könne er nicht füllen. Die dritte Lücke, in der er stehe, könne er besetzen. Er fühle sich in diesem System überfordert und betont:

„Oder ich finde auch meinen Platz nicht. Eigentlich müsste ich ständig hin und her, um die Lücken zu füllen. Das ist wieder das, beim ersten Mal habe ich den Platz gefunden, weil da eine Lücke war, aber hier sind zu viele Lücken, die kann ich nicht füllen“ (39:10; 39:33). C beantwortet die Frage des Aufstellungsleiters ebenfalls und findet den Unterschied im Angezogen-sein von Pol 2. Dies sei auf „eine ganz energetische Art und Weise, sehr positiv.“ Pol 2 sei für das Element nicht mehr arrogant, sondern strahle Wärme aus. Das Bild, das dazu aufkäme, sei „Kreativität“. Ihr Dreieck mit E und F sei auch da, aber, anders als vorher, sei es nun entspannter und harmonischer. Ferner habe sie das Gefühl „ab und zu bei B hingucken“ zu müssen. Warum, wisse sie nicht und führt aus: „Ich weiß jetzt nicht, ob ich helfen möchte oder, ja“ (39:34; 40:17). D berichtet, sie sei ganz dicht bei Pol 2 und fühle sich durch ihn „angeflirtet“. Auf das Flirten ginge sie „halb drauf ein“, sei aber „auch so locker leicht drauf.“ Ihr käme das Bild von „Hans guck in die Luft“, nicht konzentriert, noch fokussiert (40:18; 41:04). E wiederum fühle sich jetzt von der „Qualität her, also erst mal ganz entspannter, vitaler nehme ich es so einfach wahr, so dass man auch gucken kann.“ Der Raum sei nun offen und auch das Dreieck nehme sie wahr. Das Dreieck aus E, C und F habe sich zwar „neu konstituiert“, aber auch das fände E entspannter (41:05; 41:32). F berichtet, sehr stabil zu stehen. Er habe das „Gefühl, dass alles gleicher verteilt ist, also auch die Verantwortlichkeiten.“ Auch er sei dadurch entspannter. Durch die Verbindung von C und Pol 2 sei die Verantwortung für C „jetzt so ein bisschen geschrumpft“. Außerdem sei das F der Werbebranche sehr überrascht darüber, dass A nun so einen starken Bezug zu ihm habe. Das sei für ihn zwar noch neu, irritiere ihn aber auch nicht (41:33; 42:13).

Der Aufstellungsleiter möchte wissen, welches Element ihrer eigenen Meinung nach die dominanteste Entscheidungsprämisse in der Werbebranche darstellt (42:14; 43:23). Der Bestand zeigt auf sich selbst, die Zwecke auf die Einheit von Kultur, Person und sich selbst. Die hemmenden Glaubenssätze empfinden die Struktur als die dominanteste Entscheidungsprämisse. Die förderlichen Glaubenssätze zeigen auf die Lücken. Das Element Kultur findet es ausgeglichen und entscheidet sich nicht. Auch das Element der Person weiß es nicht. Die Programme würden auf das Element der Struktur zeigen, wenn sie sich entscheiden müssten. Das Element der Struktur zeigt auf die hemmenden Glaubenssätze als die dominanteste Entscheidungsprämisse. Anschließend möchte die Struktur von Element B wissen, was sein Ideal wäre. B beantwortet, dass sein Ideal die Symmetrie sei. Eine Struktur, die symmetrisch sei, ließe sich teilen. Sobald einer wegginge, ließe sie sich jedoch nicht ganzteilig teilen, und er müsse in die daraus entstandene Lücke. Es ginge ihm darum die Lücken gleichgroß zu machen (43:24; 44:13).

Abschnitt V – Kontext Google

Das System wird ein letztes Mal durch den Aufstellungsleiter in einen neuen Kontext versetzt: Google (44:14; 44:24). Bei der Platzsuche ist Folgendes markant (44:25; 46:10): B beobachtet

abermals die Bewegung der Elemente äußerst aufmerksam. Das Element wechselt seine Position an den Rand des Systems, verlässt es kurz, kehrt jedoch an den Rand zurück. C verlässt das System rasch, bleibt ihm jedoch mit dem Blick zugewandt. E bewegt sich durch das System mit dem Satz: „nur zur Information, das wird nicht aufhören.“ E müsse durch das System „floaten“ und hätte seine Bezüge zu C und F aufgegeben. Diese seien jetzt nicht mehr so wichtig. Aus der Positionssuche ergibt sich folgendes Bild:

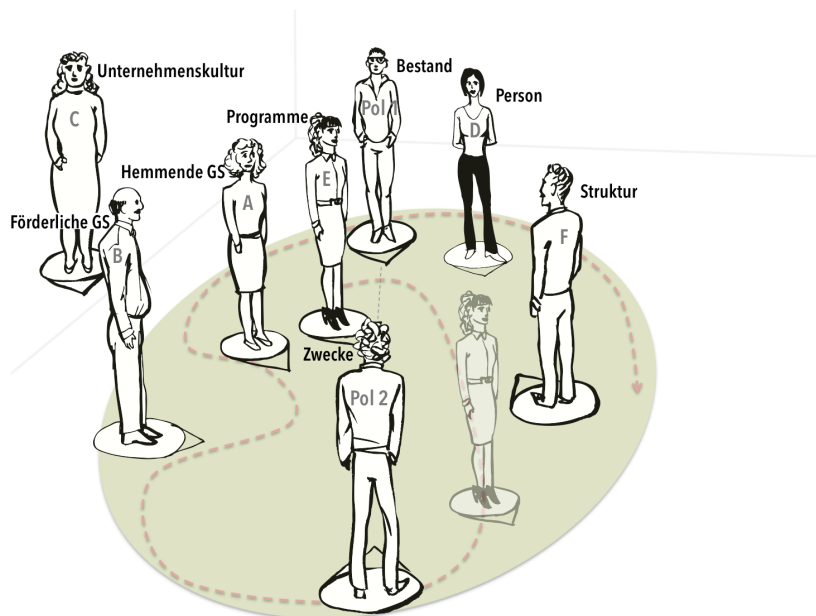


Abbildung 12: Aufstellungsbild – Im Kontext von Google

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzel

Wieder werden zu Beginn die Unterschiede in den Wahrnehmungen durch den Aufstellungsleiter abgefragt. A berichtet: „Ich fühle mich stark. Ich bin groß. Also viel, viel größer. F finde ich nett. Ich fühle mich groß. Sehr groß und stark“ (46:11; 46:38). B betont seine Abhängigkeit von E und begründet diese wie folgt: „weil E seinen Platz nicht findet. Ich weiß nicht, wo sie sich jetzt einsortiert, ob da eine Lücke entsteht, wo ich den rein muss.“ Dieses Gefühl sei so kräftig in ihm, sodass er in „Halbachtstellung“ verbleiben müsse. F möchte daraufhin wissen, ob B das System verlassen würde, wenn das System für ihn perfekt sei. Dies bestätigt B mit der Aussage: „Ja, dann würde ich gehen“ (46:39; 47:34).

Das Element C, außerhalb des Systems stehend, berichtet, sich „ein bisschen“ mit dem System, verbunden zu fühlen, aber nicht in ihm stehen zu müssen. Sie gucke sich das „ganz neutral“ von außen an (47:35; 47:52). D schildert, es fühle sich „ganz gut“ und von Pol 1 angezogen. Das Element verschränke laut eigener Aussage seine Arme und gucke sich „das Ganze jetzt so an.“ „Ich bin so gelassen, aber auch ein bisschen überheblich, auch so ein bisschen amüsiert“ (47:53; 48:33). Darüber hinaus nimmt E Bezug auf die Aussage von B. E glaube im Gegensatz zu B

nicht, dass es Stillstand geben dürfe: „Wichtig ist so eine sortierte Unordnung. Dass es sich auf jeden Fall nicht festsetzt, dann bleiben die Dinge im Fluss“ (48:34; 49:03). F unterstützt E mit seiner Aussage: „Was E sagt, habe ich das Gefühl, ist absolut richtig. Mir geht es richtig gut damit, dass du dich bewegst. Es ist unglaublich. Es freut mich, es bringt mich zum Lachen, es amüsiert mich, und es ist kein Belächeln, sondern ein: Ja, endlich!“ (49:04; 49:38).

Pol 2 beschreibt seine Wahrnehmung, wie auf einer Welle zu sein und zu gucken: „Ich gucke immer hier hin (zeigt links von sich) in den Raum da, gucke raus zu den Autos, und hier, das zieht mich auch an, die Leinwand, und wenn ich hier hin gucke (zeigt rechts von sich), interessiert mich gar nicht, oder vielleicht doch, aber ich will da nicht hingucken, alles uninteressant“ (49:39; 50:36). Pol 1 hat das Bild von der Christusstatue in Rio de Janeiro vor ihrem inneren Auge und erklärt „also so ein Gefühl von, ich hebe die Arme (hebt die Arme) und wachse zu einer irren Größe und bin eine Lichtgestalt und kann hier nur durch den Raum schreiten, es ist großartig (lacht). Ja, die bewegen sich hier alle oder auch nicht, das ist alles okay. C hat gesprochen, und in dem Moment wo C sprach, hab ich gemerkt, ja da geht es weiter, und das öffnet den Raum, und das wird jetzt ganz groß“ (50:37; 51:30).

Zum Abschluss der Erkundungsaufstellung löst der Aufstellungsleiter die Elemente für die Statisten*innen auf. Nachdem sie sich aus ihrer Rolle gedreht haben, sind sie eingeladen, noch eine prägnante Wahrnehmung mit dem Wissen um die Elemente zu äußern (53:00; 56:08). Der Repräsentant für die Zwecke berichtet daraufhin, sich in der zweiten Aufstellung (Kontext Automobilbranche) als Bestand gefühlt zu haben. Der Statist für die förderlichen Glaubenssätze bemerkt, den einzigen Bezug zu dem Element der Person gehabt zu haben. Außerdem schildert der Statist für die Struktur, die beiden Pole vertauscht wahrgenommen zu haben. Ferner könnte er aus Erfahrung bestätigen, dass die hemmenden Glaubenssätze in der Werbebranche die Struktur beeinflussten.

Im Anschluss an die Systemaufstellung wurden die Informationen und Bilder der Systemaufstellung über 71:06 Minuten lang durch Beobachter und Repräsentanten diskutiert und interpretiert. Die Erkenntnisse daraus fließen in die Thesenformulierung in Kapitel 4.5 mit ein. Die erkenntnisleitenden Thesenangebote der Gruppe lassen sich dem Anhang (siehe CD) entnehmen. Eine spezifische Untersuchung dieser würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, sodass auf eine explizierte Ausführung verzichtet wurde.

4.4 Datenaufbereitung der ersten Erkundungsaufstellung

Wie in Tabelle 6 skizziert, schließt sich den Vorgesprächen, der Organisation und der Datenerhebung die Datenaufbereitung an. Um Muster, Strukturen und Erkenntnisse der Erkundungsauf-

stellung entnehmen zu können, bedarf es einer systematischen Analyse. Die Grundlage für eine solche Aufbereitung stellt die Aufstellungspartitur dar.³⁶⁹ Mit Hilfe dieser lässt sich die Synchronizität der Wahrnehmungen und Bewegungen festhalten.³⁷⁰ Zu Beginn einer systemischen Analyse steht die Erstellung eines Transkripts des Videomaterials. Neben dem Gesprochenen fließen auch nonverbale Momente, wie produzierte Bewegungen, Positionierungen, gezeigte Emotionen, Gestik und Mimik der Repräsentanten mit ein. Um eine gehaltvolle Interpretation zu ermöglichen, ist es sinnvoll, das Material jedoch nur in Kombination mit dem Aufstellungsvideo zu analysieren.³⁷¹

Das erstellte Transkript wird mit Hilfe eines Musters bzw. einer Auswertungsmaske in eine Aufstellungspartitur in Microsoft Excel übertragen. Ein Auszug dem daraus resultierenden Ergebnis ist in der folgenden Abbildung dargestellt:


	A	B	C	D
1	Aufstellungspartitur			
2	Aufstellungsformat: Verdeckt			
3	Aufstellungsbild			
4	Zeit	3:47; 5:20	5:21; 6:05	6:06; 7:20
5	Abschnitt/Kontext	I	I	I
6	Phase	Platzsuche	Platzsuche	Dialogphase
7	Schlüsselsequenz		Im Prototyp kreisen sich die hemmenden Glaubenssätze um den Zweck und haben Schmerzen.	Im Prototyp haben die hemmenden Glaubenssätze Schmerzen, sind belastet können sich nicht bewegen. Die förderlichen wollen die Lücken füllen.
8	Aufstellungsleiter	GMC fordert alle Elemente auf, tief durchzuatmen und die Augen zu schließen, um in der Eigenwahrnehmung anzukommen. Sie werden eingeladen, sich im System einen Platz zu suchen.	Möchte wissen was mit A los ist.	Möchte wissen, auf einer Skala von 1-10 - 1: Ich könnte überall stehen, ich habe keinen festen Platz bis - 10: Ich weiß genau hier muss ich stehen, wie klar haben die Elemente ihren Platz gefunden? Gesteht A zu, dass es kreisen darf, wenn es körperlich weh tut und stehen darf, wenn es Erholung benötigt.
9	Bestand (1)	Steht als Pol gegenüber von 2.		
10	Zwecke (2)	Steht als Pol gegenüber von 1.		
11	Hemmende Glaubenssätze (A)	A kreist um 2 und die eigene Achse. Guckt viel umher und wirkt desorientiert. Greift sich an die Hüfte, atmet tief durch und gibt sich einen Schlag auf die Hüfte und verzieht das Gesicht.	A muss im Kreis kreisen (um 2=Zwecke), hat wahnsinnige Rückenschmerzen und weiß nicht, warum. Scheiß die Wand an (stöhnt und klopft sich drei Mal auf die Hüfte).	A muss eigentlich um 2 kreisen, aber hat solche Schmerzen, die belastet unheimlich was. Ich stehe hier nicht richtig, ganz komisch. A muss sich eigentlich bewegen aber kann nicht mehr. Deshalb würde ich jetzt sagen, von einer Skala von 1-10, 10 wäre wenn ich kreisen dürfte, jetzt bin ich hier bei einer 7.
...				
17	Überraschungsfeld/Irritation			
18	Selbstbeobachtung			
19	Offenes Intuitionsfeld			
20	Gruppenfeld			

Abbildung 13: Einblicke in die Aufstellungspartitur in Microsoft Excel

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Müller-Christ/Pijetlovic (2017), S. 25/26

Die in der Maske angegebenen zeitlichen Angaben (vgl. Abb. 13, Z. 4) des Aufstellungsvideos orientieren sich an Ereignissen, Aussagen oder Positionswechseln, die sich sinngemäß in Abschnitte bündeln und voneinander abgrenzen lassen. Die Kontexte, in die das System versetzt

³⁶⁹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 365

³⁷⁰ Vgl. Müller-Christ (2016), S. 16

³⁷¹ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 366

wurde, entsprechen dabei den inhaltlichen Abschnitten (vgl. Abb. 13, Z. 5). In den Phasen (vgl. Abb. 13, Z. 6) kommt es zu verschiedenen Handlungen oder thematischen Schwerpunkten, die nicht zwingend offenkundig sichtbar oder ausgesprochen sein müssen.³⁷² Diese Begebenheiten erhalten einen passenden Titel bzw. Stichwörter zur Zeilenüberschrift. Darunter bietet die Aufstellungsmaske die Möglichkeit, die für den Erkenntnisgewinn besonders relevanten Aussagen als Schlüsselsequenz hervorzuheben (vgl. Abb. 13, Z. 7). Aus diesen lassen sich auch mögliche Hypothesen hinsichtlich der Forschungsfrage entwickeln.³⁷³

Die verbalen Äußerungen sowie nonverbaler Ausdruck und Positionswechsel von Aufstellungsleitung und Elementen werden ebenfalls in die Maske übertragen (vgl. Abb. 13, Z. 8 ff.). Um eine bessere Nachvollziehbarkeit in der Partitur zu ermöglichen, bietet sich eine farbige Textkodierung an. Für die hier vorliegende Kodierung gilt Grün als Farbe bei Veränderung der Position, Rot bei verbalen, direkten Äußerungen, Blau bei Körpersprache und Blickrichtung und Schwarz bei Paraphrasierung bzw. eigenem Kommentar.

Im Überraschungsfeld/Irritation (vgl. Abb. 13, Z. 17) werden unerwartete Handlungen, Aussagen, Positionen usw. eingetragen.³⁷⁴ Das Feld der Selbstbeobachtung eröffnet dem Forschenden Raum für eigene Gedanken und Beobachtungen, die der Forschende an sich selbst wahrnimmt. Im offenen Intuitionsfeld können Gedanken oder Geistesblitze, intuitive Ahnungen oder Schlussfolgerung eingetragen werden. Zuletzt werden im Gruppenfeld Interpretationen, Fragen oder allgemeine Äußerungen der Beobachter vermerkt.³⁷⁵

Insgesamt hat die erste Erkundungsaufstellung einen Zeitumfang von 56:08 Minuten. Im Zuge der Erstellung der Aufstellungspartitur ergaben sich 18 Schlüsselsequenzen, die eine besondere Aussagekraft in Bezug auf das Forschungsinteresse innehatten. Die erkenntnisrelevanten Sequenzen sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 7: Identifizierte Schlüsselsequenzen der ersten Erkundungsaufstellung

Kontext	Schlüsselsequenz	Zeit
Prototyp	Im Prototyp kreisen sich die hemmenden Glaubenssätze um den Zweck und haben Schmerzen.	5:21; 6:05
Prototyp	Im Prototyp haben die hemmenden Glaubenssätze Schmerzen, sind belastet, können sich nicht bewegen. Die förderlichen wollen die Lücken füllen.	6:06; 7:20
Prototyp	Die Selbstwahrnehmung der hemmenden Glaubenssätze im Prototyp: fühlen sich krank, belastet und haben die Zwecke im Fokus.	09:02; 09:30

³⁷² Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 367

³⁷³ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 368

³⁷⁴ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 367

³⁷⁵ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 367

Prototyp	Die Selbstwahrnehmung der förderlichen Glaubenssätze: gestörte Regelmäßigkeiten im Fokus.	09:31; 09:52
Prototyp	Die Selbstwahrnehmung der Programme: Zeigt das Dreieck des Managements auf.	11:58; 12:52
Prototyp	Die Struktur springt auf den Vorschlag zum strukturellen Aufbau des Systems der förderlichen Glaubenssätze an.	13:13; 14:26
Prototyp	Was erzeugt Wirkung in einem stabilen System: Förderliche GS, sehen die Wirkung in Person. Hemmende GS zeigen auf die Kultur.	15:09; 16:40
Prototyp	Hemmenden Glaubenssätze in einem stabilen System, haben sich festgefahren.	20:53; 22:10
Autobranche	Hemmende Glaubenssätze in der Automobilbranche: Fokus auf Bestand.	23:56; 24:23
Autobranche	Förderliche Glaubenssätze in Automobilbranche wollen verschwinden.	24:24; 24:35
Autobranche	Der Bestand ist in der Automobilbranche ist bei Abwesenheit der förderlichen GS nicht im Gleichgewicht.	28:11; 29:23
Bankenbranche	Die hemmenden Glaubenssätze der Bankenbranche: Damit möchte ich nichts zu tun haben. Aus!	33:25; 33:33
Bankenbranche	Die förderlichen Glaubenssätze der Bankenbranche: Konfusion.	33:34; 33:41
Werbebranche	Hemmende GS orientieren sich in der Werbebranche an Struktur.	38:51; 39:09
Werbebranche	Überforderung der förderlichen GS bei zu vielen Lücken.	39:10; 39:33
Werbebranche	Die Struktur nimmt Kontakt zu den förderlichen Glaubenssätzen auf und erkundigt sich, wie das System sein müsse. Diese legen Wert auf die Ästhetik der Symmetrie & Teilbarkeit.	43:24; 44:13
Google	Die hemmenden Glaubenssätze sind unendlich stark und groß im Kontext von Google.	46:11; 46:38
Google	Die förderlichen Glaubenssätze: Warten bei Google auf Stillstand und Symmetrie.	46:39; 47:34

Quelle: Eigene Darstellung

4.5 Datenauswertung der ersten Erkundungsaufstellung

Aus der Verbindung von identifizierten Schlüsselsequenzen und theoretischen Erkenntnissen ergeben sich besonders markante Thesenangebote, die handlungsweisend für die nachfolgende Erkundungsaufstellung sein werden. Des Weiteren fließen die Irritationen und Annahmen der Beobachter (siehe CD) mit in die Betrachtung ein.

Thesenangebote:

In der Systemaufstellung kam es zu keiner normativen Wertung der Elemente untereinander. Daraus ergibt sich folgende These:

Es gibt keine förderlichen positiven und hemmenden/negativen Glaubenssätze. Grundannahmen sind komplementäre, sich ergänzende Kräfte, die der Überlebenslogik von Organisationen folgen.

Im Prototyp zeigte sich eine Organisation, die in sich geschlossen und stabil ist. Die hemmenden Glaubenssätze waren dadurch belastet, hatten Schmerzen, konnten sich nicht mehr bewegen und forderten etwas von außen ein. Aus diesem Umstand ergibt sich die These:

Erst im Umweltkontext braucht es eine Anpassungsleistung der Organisation. Ohne Offenheit des Systems kommt es langfristig zu Stillstand und dem Tod der Organisation. Damit das System sich weiterentwickeln und reifen kann, benötigt es Phasen der Instabilität, um alte Muster aufzubrechen. Um die Existenz der Organisation zu sichern, müssen sich Phasen der Stabilität und Instabilität ausbalancieren.

Die förderlichen Glaubenssätze wollten in der Erkundungsaufstellung die Lücken füllen. Sie reagierten besonders auf gestörte Regelmäßigkeit und Symmetrie des Systems. Die These, die sich daraus ableiten lässt:

Es gibt Grundannahmen, die eine Ästhetik und Symmetrie des Systems herstellen. Sie folgen einer Ausgleichslogik und haben einen stabilisierenden Charakter. Es braucht Stabilität für das Überleben des Systems. Bei einem Übermaß an Stabilität entsteht Redundanz, Geschlossenheit, Vorhersagbarkeit und Ordnung, welche das Überleben der Organisation gefährden können, da mit ihnen die Reaktionsfähigkeit und Wandelbarkeit der Organisation abnimmt.

Die hemmenden Glaubenssätze sprachen davon, Schmerzen zu haben oder sich krank, stark, groß, kräftig oder belastet zu fühlen. Die Gefühle und Eigenwahrnehmungen standen in Abhängigkeit zum Kontext. Die These, die sich daraus ableiten lässt, lautet:

Es gibt Grundannahmen, die intensive Zustände erzeugen und energetisch besetzt sind. Diese sind in ihrem Ausdruck abhängiger vom Kontext. Sie sind möglicherweise auch ein Ausdruck für die Wandelbarkeit des Systems.

4.6 Vorbereitung der zweiten Erkundungsaufstellung

Die zweite Erkundungsaufstellung zum Thema organisationale Glaubenssätze fand am 17. August 2018 erneut in den Räumlichkeiten der Universität Bremen unter den Veranstaltern info-syon Regionalgruppe Norden-Osten und Prof. Dr. Müller-Christ statt. Die Aufstellung ist der achte Teil ihrer Experimentierworkshop-Reihe und trägt abermals den Titel „Glaubenssätze in und von Unternehmen“. Prof. Dr. Müller-Christ war federführend in Vorbereitung, Organisation

sowie Datenerhebung der Erkundungsaufstellung. Das formulierte Anliegen des Workshops war es, an die Erkenntnisse des vorangegangenen Experimentierworkshops anzuknüpfen. In der Beschreibung hieß es: „Wir schließen mit diesem Workshop an diese Erkenntnisse an und wollen weiter erkunden, welche systemstabilisierende Wirkungen Glaubenssätze haben. Das Unbewusste von Organisationen wollen wir mit diesen Aufstellungen näher erkunden.“³⁷⁶ Außerdem galt es, den Unterschied von förderlichen und hemmenden Glaubenssätzen genauer zu analysieren, um die Thesen aus der ersten Aufstellung zu überprüfen.³⁷⁷ Auch im Rahmen dieses Formates wurden ein weitere Mal versierte Studierende und Doktoranden*innen als Stellvertreter*innen für die Aufstellung eingeladen. Darüber hinaus wirkten Menschen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Beratung mit, die sich ebenfalls für eine Teilnahme angemeldet hatten.

Für die Erkundungsaufstellung wurden folgende Systemelemente identifiziert:

- A** - Hemmende Glaubenssätze (Untersuchungsgegenstand)
- B** - Förderliche Glaubenssätze (Untersuchungsgegenstand)
- C** - Zwecke (Freies Element – Beobachtet von außen)
- D** - Bestand (Freies Element – Beobachtet von außen)

Das Spannungsfeld wurde durch folgende Pole definiert:

- 1** - Positive Qualität
- 2** - Negative Qualität
- 3** - Hohe Intensität
- 4** - Niedrige Intensität

Das Systemfeld eröffnet vier energetische Zustandsfelder: korrosive Energie, produktive Energie, resignative Trägheit und angenehme Trägheit, welche in Organisationen vorherrschen können (siehe auch Abb. 5). Die Zustände wurden bereits in Kapitel 3.3 „Die Logik des Wandels und seine Energiezustände“ erläutert und bedürfen somit keiner erneuten Erläuterung. Die Komplexität der Organisation wurde durch die Auswahl an Systemelementen noch einmal heruntergebrochen, um den Fokus auf die Wirkungsweise von Glaubenssätzen legen zu können. In der Interaktion lässt sich die spezifische Wirkung der organisationalen Glaubenssätze vergegenwärtigen. Für die Datenerhebung und anschließende Nachbesprechung wurde der Raum mit Audio- und Videogerät ausgestattet. Der strukturelle Ablauf der Erkundungsaufstellung wurde in fünf Abschnitte untergliedert:

Abschnitt I - Übertragung und Positionierung

Abschnitt II - Wahrnehmungen im Feld

Abschnitt III - Identität hemmender Glaubenssätze

³⁷⁶ Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 115)

³⁷⁷ Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 115)

Abschnitt IV - Identität förderlicher Glaubenssätze

Abschnitt V - Gemeinsame Interaktion und Wirkungszusammenhänge

Abschnitt VI - Auflösung

4.7 Durchführung der zweiten Erkundungsaufstellung

Die Erkundungsaufstellung zwei fand am 17. August 2018, unter dem offenen ausgeschriebenen Titel „Der Unterschied von hemmenden und förderlichen Glaubenssätzen in Unternehmen“, um 13.00 Uhr, statt.³⁷⁸ Zuvor wurden die Teilnehmer*innen noch einmal über die Inhalte vorangegangenen Experimentalworkshops informiert. Die zweite Erkundungsaufstellung wurde erneut verdeckt und unter der Leitung von Prof. Dr. Müller-Christ durchgeführt.

Im Folgenden werden die Beobachtungen und Inhalte der Systemaufstellung zunächst ohne Interpretationen wiedergegeben und mit einem jeweiligen Zeitabschnitt versehen. Besonders erkenntnisbringende Passagen werden als direkte Zitate übernommen, um den Aussagegehalt unverfälscht zum Ausdruck zu bringen. Nur wenige Abschnitte wurden nicht in die nachfolgende Ausführung mit aufgenommen. Bei den Auslassungen handelt es sich um Aussagen, die nicht zum Kontext oder Forschungsschwerpunkt gehören. In der Beschreibung der Elemente werden zudem Personalpronomen verwendet, die sich auf das Geschlecht der Repräsentanten beziehen. Ferner tragen die organisationalen Glaubenssätze in der Aufstellung immer noch eine normative Zuschreibung (förderlich & hemmend) in ihrem Elementennamen. Die Fokussierung auf die Qualitäten von organisationalen Glaubenssätzen in Aufstellung zwei hat jedoch zum Ziel, sich einer passenderen Zuschreibung anzunähern.

Abschnitt I - Übertragung und Positionierung

Nachdem die Elemente vom Aufstellungsleiter dem/der jeweiligen Repräsentanten*in zugeordnet wurden, bittet er die Elemente C und D, sich eine Position außerhalb des Systems zu suchen. Von dieser Position aus sollten sie in der Lage sein, das Feld gut beobachten zu können. Die Elemente A und B sind eingeladen, das Feld zu sondieren und dabei zu kommentieren (00:00; 01:04). Es ist zu beobachten, dass C sich zu Beginn hinter Pol 4 aufstellt, anschließend für einen kurzen Moment hinter das Feld der angenehmen Trägheit wechselt, um dann wieder zu Pol 4 zurückzukehren. D nimmt hingegen zügig die Position zwischen positiver Qualität und hoher Intensität ein und befindet sich damit am produktiven Energiefeld (01:05; 01:58).

Nachdem A und B das System betreten haben, sind sie eingeladen, die vier verdeckten Felder zu lesen.

³⁷⁸ Vgl. Müller-Christ (2018), S. 1 (siehe Anhang, S. 115)

A betritt das System über das korrosive Energiefeld und stöhnt in diesem kurz auf. Es entdeckt, dass die Elementkarte, beschriftet mit einer 1, nicht richtig zu sehen ist und korrigiert diesen Umstand. Element A stellt sich im Anschluss in das Feld der produktiven Energie und verweilt dort gegenüber von B. A initiiert einen Platzwechsel und stellt sich in das von B besetzte, resignative Trägheitsfeld, worauf B den Platz räumt und den vorherigen Platz von A einnimmt. Beide Elemente stehen einander gegenüber. Jetzt initiiert B eine Bewegung in Richtung korrosiver Energie, worauf A fast synchron den Platz gegenüber im Feld der angenehmen Trägheit einnimmt. Wieder stehen die Elemente einander gegenüber. A stellt sich in das Feld der produktiven Energie. Nachdem B sich nicht gegenüber von ihm positioniert hat, sondern im Feld der angenehmen Trägheit stehen bleibt, wechselt A den Platz in das gegenüberliegende Feld der korrosiven Energien. Es ist zu beobachten, dass besonders B mit dem Blick auf A fokussiert bleibt (2:25; 3:59).

Nachdem sich B in die Mitte des Systemfeldes stellt, beginnt B sich wie ein Uhrzeiger im System zu bewegen. Dabei bleiben die Elemente immer mit dem Blick in Verbindung zueinander. Wechselt B die Blickrichtung, zieht A in das Blickfeld von B nach. Der Aufstellungsleiter stoppt die Fließbewegung und friert das System an der Stelle ein, in der sich A in der angenehmen Trägheit und B in der Mitte befindet (4:00; 5:12). Element A reagiert nervös auf das "Anhalten" der Feldbewegung durch den Aufstellungsleiter. Er macht daraufhin einige schnelle Schritte in Richtung produktiver Energie, kehrt dann wieder zurück zur angenehmen Trägheit und kommentiert: „Ne, ich gehe dahin.“ A rennt noch einmal in das Feld der korrosiven Energie und „knurrt“ kurz auf, um sich anschließend wieder in das Feld der angenehmen Trägheit zu begeben. Abermals kommentiert er: „Okay, ich bleib hier stehen.“ Bei jeder von A vollzogenen Bewegung, verliert B nicht den Blickkontakt zu A und dreht sich um die eigene Achse aus der Mitte mit (5:13; 5:36).

Es ergibt sich folgendes Bild:

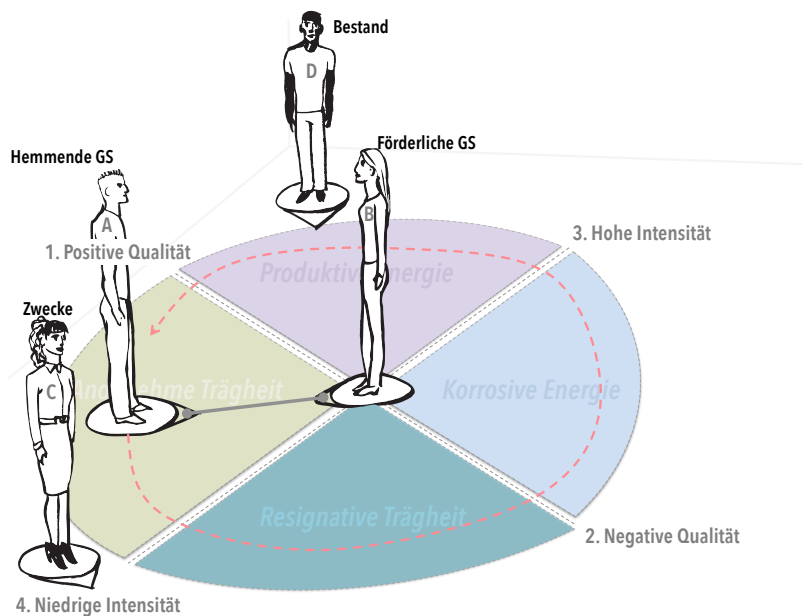


Abbildung 14: Aufstellungsbild – Positionierung der Glaubenssätze

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzel

Abschnitt II – Wahrnehmungen im Feld

Der Aufstellungsleiter möchte von den beobachtenden Elementen C und D wissen, was diese wahrgenommen haben. C hat die Arme vor dem Bauch verschränkt und berichtet, das Betreten von A und B ins System als sehr unangenehm empfunden zu haben. Diese „aufdringliche Spannung“, die sich daraus ergeben habe, sei vom Element als „nicht konstruktiv“ empfunden worden. Je nachdem, wie sich A und B positionierten, versuche C die Spannung im System auszugleichen. D schildert, dass er einen markanten Unterschied wahrgenommen hätte. Dieser habe sich in der vorgenommenen Korrektur von Pol 1 durch A geäußert. Dies habe in ihm ein Gefühl der Bedrohung geweckt. Es sei er positiv irritiert über B und seine Positionierung im „Mittelpunkt“ (5:37; 8:07).

Im Anschluss erkundigt sich der Aufstellungsleiter nach A und möchte in Erfahrung bringen, wie es ihm ergangen ist. A berichtet, anfangs verwirrt gewesen zu sein. Er wäre davon ausgegangen, dass B und A das Gleiche sind, „nur so und so halt (macht eine Handbewegung von rechts nach links), aber vielleicht stimmt das ja gar nicht, also davon bin ich ausgegangen.“ Darüber hinaus beschreibt er seine Wahrnehmung zu den Feldern und Polen detailliert. Er sei über ein Feld (korrosive Energie) in das System hinein gekommen. In diesem sei es feucht und kalt gewesen, das habe er aber gut gefunden. Besonders die 4 habe er von Anfang an gemocht und angesehen. Er beschreibt mit beachtlicher Präzision die für ihn verborgenen Felder: „Da (zeigt auf die Felder korrosive Energie und resignative Trägheit) ist die schwächere Seite. Und hier (zeigt auf produktive Energie und angenehme Trägheit) ist eher die stärkere Seite. Also hier (angenehmen Trägheit), das ist interessant, wenn ich mir vornehme, stark zu sein, bin ich hier einfa-

cher stark als da (zeigt auf die resignative Trägheit) auf der anderen Seite auf jeden Fall. Da (zeigt auf die resignative Trägheit) ist es einfacher, geknickt zu sein. Da (zeigt auf das Feld der korrosive Energie) ist irgendetwas mit Geborgenheit. Und da (zeigt auf das Feld der produktiven Energie) ist auch so was Starkes, aber nicht so intensiv wie hier (angenehme Trägheit). Ich habe auf jeden Fall hier ein besseres Gefühl. (...) Das (korrosive Energie) ist irgendwie kalt zwar und irgendwie ekelig, aber da komm ich her und hier (angenehme Trägheit) möchte ich sein momentan.“

Über seine Beziehung zum Element B berichtet A, B als „total angenehm“ zu empfinden. B sei für ihn wie eine Achse um die er sich drehe. Dies hätte „irgendetwas uhrenhaftes, zeigerhaftes“ gehabt. Darüber hinaus stehe B für ihn „immer an der richtigen Seite oder an der richtigen Position“ und habe „etwas Angenehmes, sehr Positives“. Die Elementen C und D habe er wiederum kaum wahrgenommen (8:08; 10:59).

Auf die Frage des Aufstellungsleiters an A, wer von A und B agiere und wer reagiere, antwortet A: „Ich habe auf jeden Fall agiert aus meiner Sicht. B ist fest, sie hat sich festgefahren“ (11:00; 11:17).

Anschließend erkundigt sich der Aufstellungsleiter nach den Wahrnehmungen von Element B. Dieses bekundet, gleich den Impuls gehabt zu haben, sich in die Mitte des Systems zu stellen, dann aber gedacht zu haben: „Ne, du musst dir auch mal den Rest angucken“. Das Feld, in dem A nun stünde (angenehme Trägheit), hätte es am unangenehmsten gefunden. Alle weiteren Felder seien nicht von Bedeutung. Darüber hinaus sei es für B sehr stimmig gewesen, immer gegenüber von A zu stehen: „Das war das Einzige, was mich irgendwie, also was mir einen Sinn gegeben hat, aber ich fand es nicht richtig und deswegen bin ich wieder zurück in die Mitte. Und mir kam auch sofort die Assoziation der Uhr, dass das hier so ein Zeiger ist (zeichnet mit dem Finger einen Kreis im System). Und, dass wir jetzt feststehen, finde ich anstrengender als das Sich-immer-drehen, das hatte etwas von Aktivität oder, so finde ich jetzt, als dass die Uhr angehalten worden ist, Stillstand, und das andere (die Kreisbewegung) fand ich irgendwie stimmiger.“

Die Elemente C und D nehme B zwar grundsätzlich wahr, dies sei jedoch nur möglich, wenn sie sich darauf konzentriere (11:18; 12:38). A unterstützt die Wahrnehmung von B und ergänzt: „Ich nehme diese Stühle gar nicht wahr, diese Zahlen, sondern ich nehme nur die Felder dazwischen wahr, das ist total interessant. Nur die Felder dazwischen.“ Auch B hat noch einen Nachtrag zu machen und betont, nicht festgefahren zu sein, dies müsse sie „kurz klarstellen“ (12:39; 12:56).

Der Aufstellungsleiter konfrontiert die Elemente mit seiner Wahrnehmung, wonach B stets zeitverzögert auf A reagiert und mit seiner Bewegung nachgezogen habe (12:57; 13:52). B entgegnet: „Ich habe das gar nicht gemerkt, dass ich gewartet habe. Also, ich hätte geschworen, dass

wir uns gleichzeitig gedreht haben.“ Auf die Frage also, wer reagiert und agiert habe, hätte Element B gedacht, dass A eher reagiert habe, da B „immer seinen Standpunkt gehabt“ habe und A „sich dann darum gedreht und seinen Platz gefunden“ hätte (12:57; 13:52).

Element D knüpft daran an, indem er A als in seiner Wahrnehmung agil und B als stabil beschreibt. Die Frage, wer reagiert und wer agiert habe, beantworte sich also ebenso gut wie das Henne-Ei-Problem. (13:53; 14:09).

Das Element B führt aus, in der Mitte „von Allem (allen Feldern) was zu haben“ und, dass es ihm damit „völlig egal“ sei „in welches Feld“ es nun gucke (14:47; 16:59).

Element A wiederholt, dass es angenehm gewesen sei, B „gegenüber gestellt zu sein.“ B sei für ihn „ein Pendant, so ein Part.“ Als B aus dem „Tanz herausgegangen“ sei und sich „in die Mitte gestellt“ habe, sei eine ebenfalls angenehme Achse entstanden (17:00; 18:00).

B berichtet, in den Feldern „irgendwie keinen Sinn“ gehabt zu haben, ihre Identität finde sie in der Mitte. In dieser Mitte sei ein Anker und repräsentiere Stabilität.

Nachdem C den Platz zur produktiven Energie gewechselt hat, kommt ein Bewegungsimpuls in A auf. Dieser äußert sich in einem Schritt zu Pol 1, in Richtung resignativer Trägheit. Hier stöhnt er kurz auf und murmelt "Jetzt habe ich da Platz". In letzter Konsequenz geht er seinem Impuls jedoch nicht nach. C wechselt im Rahmen dieser Zeitsequenz den Platz von der niedrigen Intensität zum Feld der produktiven Energie und stellt sich an die linke Seite von B (18:01; 18:35).

Element D macht eine interessante Bemerkung: „Je länger sich das hier abspielt, merke ich, dass ich im Grunde das Gefühl habe, mich für einen von beiden (A und B), entscheiden zu müssen. Wer kann mich weiterbringen, wer kann mich fördern, wer bringt mir Stabilität, wer bringt mir den Gewinn?“. In dieser aktuellen Konstellation, so D weiter, sehe er den Gewinn in A (19:27; 21:00). In A - zwischen den Polen 4 und 1 (Feld der angenehmen Trägheit) - sehe er seinen Vorteil. Dies könne jedoch ganz anders sein, wenn sich A und B anders positionierten (21:01; 22:33).

Der Aufstellungsleiter hakt noch einmal nach, was D genau mit „Vorteil“ meine. D erläutert daraufhin, das Gefühl zu haben, dass es bei ihm „ein Stück weit ums Überleben“ gehe: „Also schon existenziell, es ist eine grundsätzliche... Und ich immer darauf bedacht bin, wo ist hier ein Plus für mich vielleicht drin. Und in dem Fall sehe ich das halt bei A, in der Konstellation aber nur, wenn B in der Mitte steht. Und der Vorteil wäre: Mein Überleben“ (22:34; 23:21).

Element B komme immer wieder das Wort „stabile Bewegung“ in den Sinn. Die Drehbewegung sei für sie und das System stimmiger gewesen. Der Stillstand habe dazu geführt, dass es nun zu Reibungen käme. B fasst zusammen: „Je länger das hier sich abspielt und wir uns gegenseitig beschreiben, wahrnehmen, wie auch immer, wird es irgendwie anstrengender. So dieses ganz selbstverständliche Sein, was wir sind, nimmt langsam ab“ (21:01; 22:33). D und C würden A

und B im Stillstand irgendeine Bedeutung zuweisen. Vorher, bzw. in der Drehbewegung, seien sie unabhängiger gewesen (22:34; 23:53).

Ein Beobachter möchte wissen, ob C eine Priorität zu A oder B verspüre. C beschreibt daraufhin, A und B ebenfalls als Einheit wahrzunehmen. Zugleich hätte sie darüber nachgedacht, warum sie zu diesen beiden Elementen „so eine Spannung“ empfinde. Die Antwort darauf liege in einem Abhängigkeitsgefühl begründet: „Ich würde sagen, für mich ist das so ein Abwarten. Die beiden entscheiden irgendwas, was auf mich einen Einfluss hat. Aber ich kann das nicht beeinflussen, ich muss am Ende mit der Entscheidung leben, so ein gewisses Abhängigkeitsgefühl, was ich aber nicht mag. Ich möchte lieber selber entscheiden. Deswegen versuche ich auch, meinen Platz zu finden und zu ändern. Aber ich würde sie sehr stark als Einheit wahrnehmen. Zwischen den beiden entscheidet sich irgendwas, was dann auf mich, würde ich sagen, einen sehr hohen Einfluss hat, aber ich weiß schon eigentlich, dass er negativ sein wird. Das ist so die Entscheidung zwischen Pest und Cholera. Also ich finde es sehr unangenehm“ (23:54; 24:52). Das Zusammenspiel von A und B sei für Element C „unheimlich gefährlich“ und fast schon „existenzbedrohend“ (24:53; 25:46).

Ein weiterer Beobachter möchte wissen, wenn C sich eine Position suchen dürfte, wo diese im System wäre. C berichtet daraufhin, nicht das Gefühl zu haben, überhaupt ins System gehen zu können: „Also ich bin, sagen wir mal so, anders, ich möchte auch nicht da reingehören oder nicht die gleiche Grundlogik haben wie A und B. Ich glaube nicht, sagen wir mal einfach, wir würden uns nicht im realen Leben begegnen“ (26:41; 27:02).

Element A ergreift nach den Erörterungen von C das Wort und schildert eine Vermutung über die Zusammenhänge der Elemente:

„D erschafft uns, also wir sind irgendwie auf einer anderen Ebene irgendwie rein, auch in der Konstellation, in der wir sind, unabhängig davon, und dann guckt uns D an und dadurch erschafft er uns. Und er erschafft sich paradoxerweise dadurch auch selber. Auch so ein bisschen, was war zuerst, das Ei oder die Henne. Und das ist mir eben auch aufgefallen, wenn er sagt, er macht irgendeinen Wert oder er fühlt sich wertvoll, oder er hat einen Vorteil, hat er gesagt. Also er degradiert uns zu irgendwas, was er dann instrumentalisiert. Und ich finde das jetzt nicht schlimm, ich habe dazu gar keinen... aber das wollte ich benennen, weil das nichts Echtes ist. Also das, was D an uns sieht, ist nicht wirklich, also nicht real, es ist seine Wirklichkeit, aber es hat absolut nichts mit mir zumindest zu tun, und mit B auch nicht. Er (D) erschafft. Er erschafft sich selbst und auch das, was er in uns sieht, in dem Moment, wo er uns irgendwie betrachtet, oder was ... oder als er über uns sprach“ (27:44; 29:14).

C knüpft an die Aussage von A an und nutzt für das entstandene Bild eine Metapher: „Mir kam gerade so dieses Bild von Realwirtschaft und so, mir kam das Wort "Börse" in den Kopf. Also

für mich ist innendrin diese Eigenlogik der Börse, die ich nicht verstehen kann, von der ich aber unheimlich abhängig bin, die auch irgendwie meinen Wert mitbestimmt. Wenn die da drin (A und B) irgendwas aushandeln, dann kann das für mich positiv oder negativ sein, aber ich glaube eigentlich immer, eher negativ. Ich glaube, D kann das noch mehr steuern. Auf den hat das nicht so Auswirkungen, was da drin passiert. Er ist mehr so der Erfinder des Ganzen, hätte ich beinahe gesagt“ (29:15; 29:53).

Abschnitt III - Identität hemmender Glaubenssätze

Der Aufstellungsleiter läutet den nächsten Abschnitt mit einer an A und B gerichteten Aufforderung ein. Diese seien eingeladen, einen Moment in sich hinein zu spüren, um zu erfahren, was sie über ihre eigene Identität wüssten (30:12; 30:50). Dies geschehe in der jeweiligen Abwesenheit des Anderen. Zu Beginn verlässt B das System. Der Aufstellungsleiter erkundigt sich nach dem Unterschied für A, der durch die Abwesenheit von B entstanden sei. A berichtet, dass ihm erst einmal ein „Ankerpunkt“ fehle. Ferner sei der Raum nun offen. Durch diesen offenen Raum könne er sich nun in ein neues Feld begeben. Es ergibt sich folgendes neues Bild:

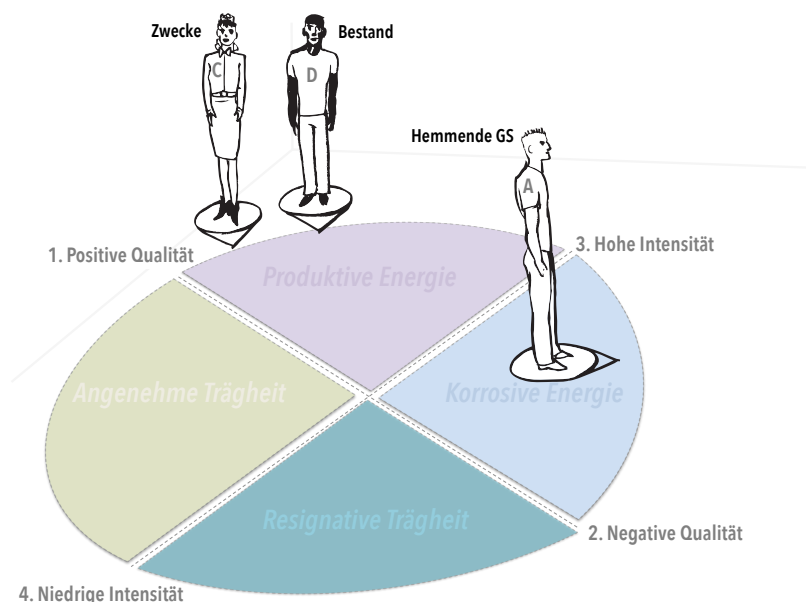


Abbildung 15: Aufstellungsbild – Hemmende Glaubenssätze

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzel

A steht nun im Feld der korrosiven Energie und bemerkt, dass dies auch der Ort sei, wo er herkomme. Das Element richtet zuerst seinen Blick in das Feld, dreht sich dann aber mit der Blickrichtung aus dem Feld heraus. „Also ich gehe an den Rand. Und weil B nicht mehr da ist, gibt es auch nichts, was mich in den Raum zurückholt. Eigentlich stehe ich hier am Rand dieses Kreises und habe kein Bedürfnis mehr, mich mit dem Raum zu beschäftigen.“ A beschreibt seine Identität als einen Hebel. Er könne zwar die Dinge in eine bestimmte Richtung bewegen, für eine solche Hebelwirkung müsse er jedoch an etwas, wie z. B. Element B, ansetzen können. Auch an der

Aussage D's, ein Vorteil in ihm zu sehen, könne er ansetzen. Es ist zu beobachten, dass C mit der Bewegung von A (in das Feld der korrosiven Energien) die Flucht ergreift und sich zu D stellt (30:51; 33:02).

Abschnitt IV - Identität förderlicher Glaubenssätze

Im Anschluss an diese Sequenz sind die Elemente A und B zum Tausch aufgefordert. Damit verlässt A das System und B sucht sich eine Position. Dieser Umstand ergibt folgendes Bild:

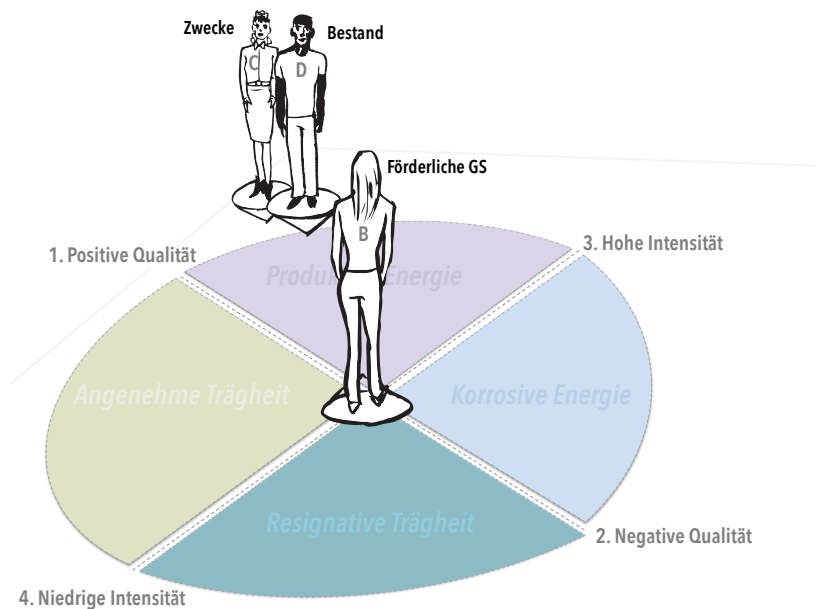


Abbildung 16: Aufstellungsbild – Förderliche Glaubenssätze

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzel

B schaut sich um, bleibt dann, mit dem Blick auf Bestand und Zwecke gerichtet, in der Mitte des Systems stehen. Der Aufstellungsleiter möchte von B erfahren, was passiere, wenn es alleine im System ist. B antwortet: „Dann ist mir eigentlich alles relativ egal, ne. Also ich würde aus der Mitte auf jeden Fall nicht rausgehen. In welche Richtung ist mir ziemlich egal. Was ich ja finde: Wir (A und B) sind so zwei Seiten einer Medaille. Es gibt den einen nicht ohne das andere. Von daher finde ich es völlig falsch, das A nicht mehr da ist. Und ich finde diese Metapher der Uhr, finde ich, ist für mich total wichtig, weil irgendwie habe ich das Gefühl, das wir so ein Zeitlauf oder irgendwas, was sich bewegt, was eine Entwicklung ist oder so. Aber alleine? Das ist total künstlich“ (33:03; 34:51). Auf die Frage, was sich mit der Selbstwahrnehmung von B verändere, wenn A fort sei, antwortet es, dass dieses einem Identitätsverlust gleichkomme (34:52; 35:06).

Abschnitt V – Gemeinsame Interaktion und Wirkungszusammenhänge

Im fünften Abschnitt der Systemaufstellung kommt es zu einem Dialog der Elemente, welcher insbesondere durch den Gebrauch verschiedener Metaphern auszeichnet. D beschreibt sein Erle-

ben von A und B in einem Bild: „Und dann hatte ich so ein Bild eines Brunnens vor Augen. Aber ohne Wasser. Also ein wasserloser Brunnen, wenn A ohne B da ist. War ein wasserloser Brunnen da. Und das war irgendwie enttäuschend - ein Stück weit. Also ich hätte gedacht, dass, wenn B nicht da ist, A so ein wenig aus sich rausgehen kann, das hat aber genau das Gegenteil irgendwie so gezeigt. Schade. Und jetzt, wo B da steht, ja, Wasser ohne Brunnen, irgendwie nicht richtungsgewandt ...Wasser ist auch was Gutes, was Schönes, ja okay...kann man irgendwie waschen und saubermachen mit, man kann es trinken. Aber ich kann es einfach so für mich, einfach so in seiner einfachen Form ohne ein Werkstück nicht gebrauchen“ (36:21; 38:08). D habe außerdem das Gefühl, B für seine Starrheit zu kritisieren, dabei sei er genauso starr. Er kommt zu dem Schluss: „Also, eigentlich kritisiere ich mich, wenn ich B kritisiere, kritisiere ich eigentlich mich“ (38:09; 38:38).

Nachdem A durch den Aufstellungsleiter wieder in das System gerufen wird, begibt er sich wieder in seine Ausgangsposition (38:39; 40:06):

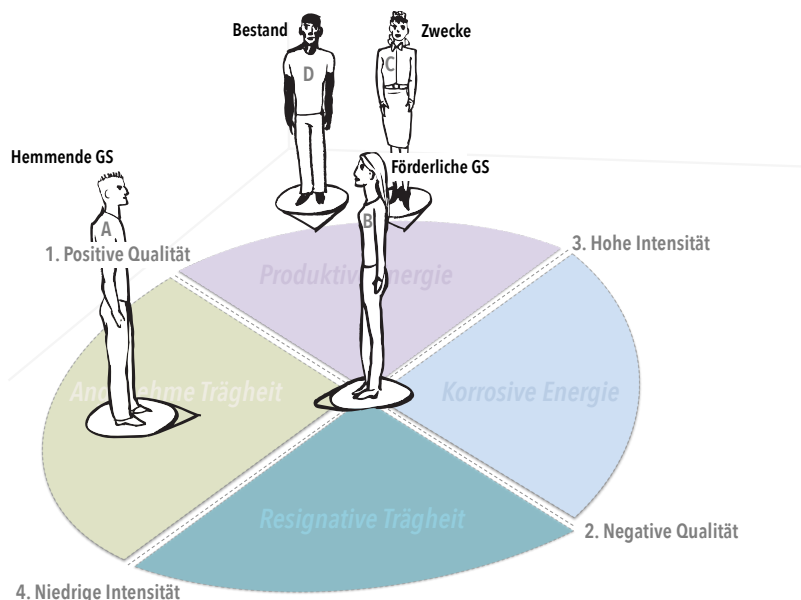


Abbildung 17: Aufstellungsbild – Gemeinsames Abschlussbild

Quelle: Eigene Darstellung in Verwendung der Aufstellung von © Antonia Wetzel

Die organisationalen Glaubenssätze nehmen wieder die Position vom Anfang ein. Die Position der freien, beobachtenden Elemente C und D, ist am Feld der produktiven Energie.

Ein Beobachter erkundigt sich nach der Verteilung der Prioritäten untereinander. A schildert daraufhin, eine „Affinität“ zu C und D zu haben. Das Element beschreibt: „Tatsächlich zu C, das kann ich auch erklären. D macht es mit uns, aber wir machen es mit C.“ Darüber hinaus habe ihn D’s Brunnen-Wasser-Metapher sehr angesprochen. Er führt den Gedanken näher aus: „Ja, viel-

leicht ist es tatsächlich so, also wir (A und B) ergänzen uns auf irgendeine Art und Weise, damit ...weil hier irgendwie eine Kraft ist, und damit sie manifestiert wird oder umgesetzt wird, braucht es irgendeinen Ansatz. Also D bringt das in Bewegung, und C wird dann bewegt, glaube ich. Und vielleicht hat sie da deswegen so Angst vor uns. Und vielleicht bin ich der aktivere Part, das kann sein. Weil B sich ja auch, also ich hänge mehr an B, im wahrsten Sinne des Wortes, und ich kann mehr mit C anfangen, tatsächlich. Aber das hat mehr so eine sadistische Beziehung“ (40:07; 41:11). A ergänzt seine Empfindung über die Zusammenhänge mit einer weiteren Metapher: „Darf ich noch etwas sagen? Ich weiß nicht warum, mir kommt es so vor, als wäre ich das Spermium, du (B) die Eizelle, D ist das genetische Material und C ist denn das, was dabei herauskommt“ (41:49; 42:03).

Abschnitt VI - Auflösung

Der Aufstellungsleiter schließt die Erkundungsaufstellung ab und klärt die Repräsentanten*innen über die verdeckten Elemente auf (42:04; 44:11). Er eröffnet den Raum zunächst für Beobachtungen und kündigt eine sich anschließende ausführliche Reflexion an (44:12; 44:53). Ein Beobachter berichtet, eine Synchronität wahrgenommen zu haben. A und C seien agil, B und D stabil gewesen (44:54; 45:23). Der Aufstellungsleiter ruft allen Beteiligten in Erinnerung, dass die Erkundungsaufstellung einen Kontext gezeigt habe, von dem nicht automatisch auf etwas allgemein Gültiges geschlossen werden dürfe. Die Elemente drehen sich aus ihren Rollen heraus (45:24; 46:26).

Im Anschluss an die Systemaufstellung wurden die Informationen und Bilder der Systemaufstellung über 37:36 Minuten lang durch Beobachter und Repräsentanten diskutiert und interpretiert. Die Erkenntnisse daraus fließen in die Thesenformulierung in Kapitel 4.9 mit ein. Die erkenntnisleitenden Thesenangebote der Gruppe lassen sich dem Anhang (siehe CD) entnehmen. Eine spezifische Untersuchung dieser würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen, sodass auf eine explizierte Ausführung an dieser Stelle verzichtet wurde.

4.8 Datenaufbereitung der zweiten Erkundungsaufstellung

Insgesamt hat die zweite Erkundungsaufstellung einen Zeitumfang von 46:26 Minuten. Das methodische Vorgehen zur Datenaufbereitung entspricht weitgehend dem der ersten Aufstellung und kann Kapitel 4.4 entnommen werden. Der Umstand, dass es im Rahmen der Aufstellung zu besonders ausdrucksstarken und erkenntnisbringenden bildhaften Beschreibungen kam, begründet einen knappen Exkurs in den Nutzen und die Analyse von Metaphern in der Systemaufstellung.

Der Begriff „Metapher“, welcher sich aus dem griechischen *metaphorá* ableitet, bedeutet so viel wie „Übertragung“, oder wie GLASERSFELD spezifiziert: „[...] etwas von einem Ort in einen anderen tragen“.³⁷⁹ Damit unterliegt die Metapher der sprachlichen Kreativität, die es schafft, eine Seinsordnung und Logik von Dingen anschlussfähig in einen neuen Kontext zu überführen.³⁸⁰ Die Repräsentanten und Bildgeber sind also in der Lage, eine Ähnlichkeit zwischen unverbundenen Dingen wahrnehmen und konstruieren zu können, um diese anschließend in einen anschlussfähigen Kontext des Bildempfängers zu übertragen.³⁸¹ Damit schaffen sie es, Neues in die Landkarte der Beobachter zu tragen und innovative Beschreibungen von Wirklichkeiten hervorzubringen. Ähnlichkeiten und Zusammenhänge können somit durch die Metapher aufgedeckt und neue Sinnbezüge gestiftet werden.³⁸²

Mit Hilfe von Metaphern können auch die Erfahrungsbereiche von Glaubenssätzen, bzw. nicht menschlichen Entitäten, in einen konkreten Erfahrungsbereich übersetzt werden, der mit erlebbarem Inhalt gefüllt werden kann.³⁸³ Die dafür genutzte Sprache kann die darunterliegenden unbewussten Strukturen widerspiegeln.³⁸⁴ Dies lässt der Metapher eine Indikatorfunktion zukommen.³⁸⁵

Im Zuge der Erstellung der Aufstellungspartitur ergaben sich 17 Schlüsselsequenzen, unter denen auch die gewählten Metaphern der Repräsentanten aufgeführt sind. Diese haben eine besondere Aussagekraft hinsichtlich des Forschungsinteresses. Die erkenntnisrelevanten Sequenzen sind der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen.

Tabelle 8: Identifizierte Schlüsselsequenzen der zweiten Erkundungsaufstellung

Abschnitt	Schlüsselsequenz	Zeit
1	Der (uhrenhafte) Prozess in Organisationen gesteuert durch die GS (A & AB) als Einheit.	4:00; 5:12
2	A beschreibt seine Selbstwahrnehmung im Bezug und als Einheit zu B. Nimmt die Energiezustände in den Feldern differenziert wahr.	8:08; 10:59
2	A und B als Einheit, die gemeinsam den Reifeprozess der Organisation steuern.	11:18; 12:38
2	A eher agil, B eher stabil.	13:53; 14:09
2	B hat in ihrer Eigenwahrnehmung von allen Energien Anteile.	14:47; 16:59
2	B findet seine Identität in der Mitte des Systems (Stabilität, Anker).	18:01; 18:35
2	D über A als Vorteil, welcher ihm Gewinn und Stabilität sichert.	19:27; 21:00
2	A und B als stabile Bewegung im selbstverständlichen Sein.	21:01; 22:33

³⁷⁹ Glasersfeld (2005), S. 148

³⁸⁰ Vgl. Berreth (2009), S. 105/108

³⁸¹ Vgl. Haverkamp (1999), S. 18 und vgl. Berreth (2009), S. 109

³⁸² Vgl. Berreth (2009), S. 109

³⁸³ Vgl. Berreth (2009), S. 111

³⁸⁴ Vgl. Hülse (2003), S. 29

³⁸⁵ Vgl. Hroch (2005), S. 27

2	Für D ist A von existentieller Bedeutung. Sein Vorteil: Überleben	22:34; 23:21
2	Die Zuweisung von Eigenschaften im Stillstand ist für A unnatürlich.	23:22; 23:53
2	A über D als den Schöpfer und das Ergebnis im selben Moment. Konstruktivismus der GS.	27:44; 29:14
2	C beschreibt die Zusammenhänge mit einer Börsen-Metapher.	29:15; 29:53
3	Der korrosive Ursprung von A. B als Hebel, der A braucht, um den Hebel an etwas anzusetzen.	30:51; 33:02
4	Das Sein ohne A ist für B künstlich. A und B als zwei Seiten einer Medaille, die gemeinsam für Entwicklung sorgen.	33:03; 34:51
5	D nutzt eine Wasser-Brunnen-Metapher für die Beschreibung des Zusammenhangs von A (Brunnen) und B (Wasser).	36:21; 38:08
5	In der Wahrnehmung von A, werden A und B von D beeinflusst. C muss mit der Auswirkung leben.	40:07; 41:11
5	A nutzt eine Evolutions-/Schöpfungsmetapher in der Beschreibung von Zusammenhängen.	41:49; 42:03

Quelle: Eigene Darstellung

4.9 Datenauswertung der zweiten Erkundungsaufstellung

Aus dem Zusammenspiel von identifizierten Schlüsselsequenzen und Metaphern, Annahmen der Beobachter (siehe CD), Thesen der ersten Erkundungsaufstellung und den theoretischen Erkenntnissen ergeben sich nachfolgende gehaltvolle Thesenangebote:

Thesenangebote:

Die Glaubenssätze zeigten sich in Funktion und Qualität verschiedenartig, beschrieben sich selbst aber als zwei Seiten einer Medaille. Eine "Seite" fand ihre Identität in der stabilen Mitte des Systems. Die andere hatte ihren Ursprung in der korrosiven Energie, bewegte sich jedoch agil durch alle Energiefelder. Im Zusammenspiel zeigte sich eine einander zugewandte „uhrenhafte“ stabile Bewegung. Zwecke und Bestand nahmen ihre Existenz in Abhängigkeit zu der Entwicklung der Grundannahmen wahr. Daraus ergibt sich folgendes Thesenangebot:

Glaubenssätze zeigen sich als Gegensatzpaar und befinden sich in einem Spannungsverhältnis, das gleichzeitig einen Zustand von Harmonie und Ganzheit definiert. Die Spannung von Stabilität und korrosiver Instabilität bildet die Grundlange jeglicher Veränderung und Entwicklung. Bestimmte Grundannahmen sind Hebel für Bewegung und Veränderung. Gleichzeitig muss der Hebel einer bestimmten Überlebenslogik folgen, an der sich die Entwicklung ausrichtet. Im Zusammenspiel üben sie Einfluss auf Bestand und Zwecke. Bei den Grundannahmen, die Stabilität in der Organisation fördern, ändert sich die Struktur des Systems nicht. Hat das System zu einem

Zeitpunkt mehr Grundannahmen, die Systeminstabilität fördern, genügen geringe Änderungen der Systembedingungen, um eine Änderung der Struktur herbeizuführen. Diese Dynamik gleicht einem inneren Navigationssystem, welches sich über die Entwicklungsschritte richtungsweisend abstimmt und damit das Überleben der Organisation zu sichern scheint.

Der Bestand beschreibt die „hemmenden Glaubenssätze“ als einen wasserlosen Brunnen. Die „förderlichen Glaubenssätze“ hingegen als Wasser ohne Brunnen, welches in seiner einfachen Form und ohne Werkstück für ihn nicht zu katalysieren sei. Die hemmenden Glaubenssätze bestärken die Metapher. Die Grundannahmen würden sich ergänzen. Es existiere eine Kraft, für deren Manifestierung oder Umsetzung ein Ansatz gebraucht würde. Der Brunnen gilt, symbolisch gesehen, als Zugang zu einer anderen Welt. Er ist zugleich der Übergang und die Grenze zwischen Bewusstem und Unbewusstem und gewährt Zugang zum Verborgenen in seinen Tiefen.³⁸⁶ Das Wasser ist ein kulturübergreifendes Symbol des Lebens und der Quelle von Erneuerung, welche das Überleben und die Existenz sichern.³⁸⁷ Es ergeben sich folgende Thesen- und Interpretationsangebote:

Im Kern der Unternehmenskultur wirken Grundannahmen als zentrale Kraft, die der Logik des organisationalen Selbsterhalts folgen. Sie sind im Unterbewusstsein der Kultur abgespeichert und finden ihren direkten/spürbaren Ausdruck nur über die Kulturmanifestationen (Prozesse, Strukturen, Regeln etc.) und Energien. Durch die Manifestationen von Grundannahmen lassen sich Rückschlüsse auf die unbewussten Glaubenssatzquellen ziehen. Gemeinsam prägen sie das Verhalten in der Organisation richtungsweisend und beeinflussen die Stärke der Energie, das Ausmaß des emotionalen, verhaltensbezogenen und mentalen Potenzials einer Organisation.

In der Beschreibung von Zusammenhängen bedienen sich die hemmenden Grundannahmen einer Art Schöpfungsmetapher. In dieser seien die „hemmenden“ Glaubenssätze das Spermium, die „förderlichen“ Glaubenssätze die Eizelle, der Bestand das genetische Material und die Zwecke das Ergebnis. Trifft die männliche Keimzelle auf die weibliche Eizelle, so entsteht die Zygote. In ihr ist das genetische Material enthalten, welches an die Nachkommen weitergegeben wird. Als Ziel kann die aus dem Reifeprozess entstandene Weitergabe/Fortpflanzung von Informationen verstanden werden. Aus dieser Metapher ergeben sich folgende Thesen- und Interpretationsangebote:

Diese Metapher zeigt auf, dass die Grundannahmen unterschiedlichen Ursprungs sein können. Nur in ihrer Verbindung kann etwas Neues heranreifen. In den Grundannahmen ist die Erfah-

³⁸⁶ Vgl. Löwen (2011), o. S.

³⁸⁷ Vgl. Probiesch (2007), o. S.

rungsgeschichte der Organisation gespeichert. Über Reifungsprozesse der Organisation können die Grundannahmen weitergegeben und verändert werden.

Mehrfach wird in den Beschreibungen von Zusammenhängen auf das „Henne-Ei-Problem“ verwiesen. Die Redensart drückt eine nicht zu beantwortende Frage nach dem ursprünglichen Auslöser von Ereignissen aus. Darüber hinaus steht das „Henne-Ei-Problem“ für Veränderungen, bzw. dem Wechsel von einem Zustand in einen anderen, bei dem ein unklarer Ursache- und Wirkungszusammenhang besteht.³⁸⁸ Es ergibt sich folgendes Thesen- Interpretationsangebot:

Diese Redensart macht deutlich, dass es sich nicht um kausale Zusammenhänge handelt. Vielmehr folgen die Grundannahmen einer Fuzzy Logik. Auch die Metapher der “Börse“ die durch die Zwecke eingebracht, wird knüpft an die hier vorherrschende Logik an. Die Eigenlogik der Börse (als Sinnbild für die Dynamik der Grundannahmen) wird durch den Zweck zwar nicht verstanden, gleichzeitig besteht aber eine existenzielle Abhängigkeit.

³⁸⁸ Vgl. Lapp (o. J.), o. S.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen des Kapitels sollen die gewonnenen Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Forschungsprozess zusammengefasst und interpretiert werden. Darüber hinaus werden die Stärken und Schwächen der Thesis innerhalb der kritischen Würdigung erörtert. Die Implikationen für Forschung und Praxis beschließen die vorliegende Arbeit.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Das Ziel der Thesis bestand darin, grundlegende Erkenntnisse und Zusammenhänge von organisationalen Glaubenssätzen zu gewinnen. Das Wissensfundament, auf dem sich der Begriff bislang stützte, sollte durch das Zusammenführen literarischer Fragmente an Festigkeit gewinnen und Hypothesen für die systemische Erkundungsaufstellung generieren.

Die literarische Analyse brachte erste Erkenntnisse ein, dass organisationale Glaubenssätze möglicherweise keine „hemmende“ respektive „förderliche“ Wirkung in der Organisation erzeugen. Als Kern der Unternehmenskultur kann sie ein entscheidender Schlüssel dafür sein, wie erfolgreich mit Wandel im Innovationsdruck umgegangen wird. Der Wandel sollte als ein dauerhafter, bzw. im System immanent unruhiger Prozess, beschrieben werden. Die Wirkung von Glaubenssätzen erzeuge energetische Kraftfelder, die sich mit Punktattractoren, Periodische Attractoren oder Seltsame Attractoren vergleichen lassen können. Des Weiteren zeigen Literatur und Forschung auf, dass die organisationalen Glaubenssätze nach Systemerhalt streben. Dieser kann nur durch eine ausbalancierte System-Umweltgrenze und Selbstdifferenzierung erreicht werden.

Diese aus der Forschungsliteratur extrahierten Kernpunkte zum Thema waren handlungsweisend für die beiden systemische Erkundungsaufstellungen, in denen die organisationalen Glaubenssätze stellvertretend befragt wurden.

Die Analyse der ersten Aufstellung legt nahe, dass organisationale Glaubenssätze sich komplementär ergänzende Kräfte sind, die einer Überlebenslogik folgen. Das Versetzen in einen Kontext verändert nicht ihren ihre Grundlogik. Aus dem Umstand, dass die Grundannahmen auf Ausgleich und Symmetrie im System ausgerichtet waren, leitet sich ab, dass sie stabilitätsfördernd sind. Es braucht Stabilität und ein agiles Gleichgewicht für das Überleben des Systems. Es ist möglich, dass sie einer Ausgleichslogik folgen, um agiles Gleichgewicht herzustellen. Da bei einem Übermaß an Stabilität die Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit gehemmt ist, entsteht in diesem Fall Redundanz, Geschlossenheit, Vorhersagbarkeit und Ordnung, welche die Wandelbarkeit der Organisation einschränken und folgerichtig ihr Überleben gefährden. Andererseits droht bei einem zu großen Ausmaß an Instabilität oder Flexibilität der Systemzerfall. Was das

System, im Bezug auf seine Umwelt benötigt, entscheidet über die Verteilung des agilen Gleichgewichts. Die Grundlogik der Grundannahmen in den durchgeführten Erkundungsaufstellungen, spiegelt sich in den Grundfragen der Systemtheorie wieder:

„ - wie in einem komplexen, aus einer Vielzahl von Elementen zusammengesetzten und hochgradig interdependenten Gebilde auf der einen Seite – trotz permanenter Fluktuationen innerhalb und außerhalb des Systems – Stabilität erzeugt wird und

- wie das System auf der anderen Seite lernen und sich verändern kann; wie das System einerseits mit seiner Umwelt interagiert und wie es sich andererseits als autonome Einheit gegenüber dieser Umwelt abgrenzt.“³⁸⁹

Bringt man die durchgeführten Erkundungsaufstellungen in Verbindung mit der Theorie, zeigt sich, dass Grundannahmen besonders funktional sind, wenn sie einen dynamischen Gleichgewichtszustand aus Stabilität bzw. Erhalt und Instabilität bzw. Flexibilität in der Organisation zulassen. In einer komplexen Organisation wären Glaubenssätze demnach polar organisiert, d. h. sie bestünden aus scheinbaren Widersprüchlichkeiten, müssten aber letztendlich als Einheit verstanden werden.³⁹⁰ Im Umweltkontext kann es z. B. darum gehen, Innovation und Tradition gleichzeitig miteinander zu verbinden oder „gleichmaßen auf Innen- und Außenorientierung zu fokussieren“.³⁹¹ Dadurch kann sowohl Selbsterhalt als auch Weiterentwicklung ermöglicht werden. Interpretiert man organisationale Glaubenssätze als systemische Polaritäten, die interdependent organisiert sind, werden folglich unterschiedliche Wirkungen gleichzeitig erzeugt.³⁹² Versucht man die Erkenntnisse in einem Modell zu bündeln, ergibt sich folgende Bild:

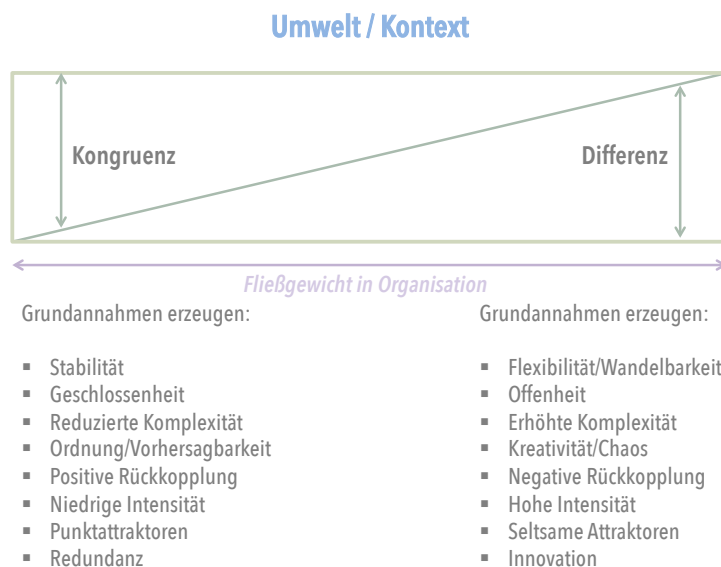


Abbildung 18: Organisationale Glaubenssätze im Modell

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Litz (2007), S. 90

³⁸⁹ Willemse/Ameln (2018), S. 8

³⁹⁰ Vgl. Hartung (2018), S. 23

³⁹¹ Hartung (2018), S. 24

³⁹² Vgl. Hartung (2018), S. 23/24

In dem Modell wurde bewusst auf die Zuschreibung „hemmend“ und „förderlich“ verzichtet. Beide Grundannahmen befördern unterschiedliche Bereiche und erzeugen in ihrem Zusammenspiel gleichzeitig Wirkung.

Versetzt man das Modell in einen Kontext, könnte dieser folgendes Bild annehmen:

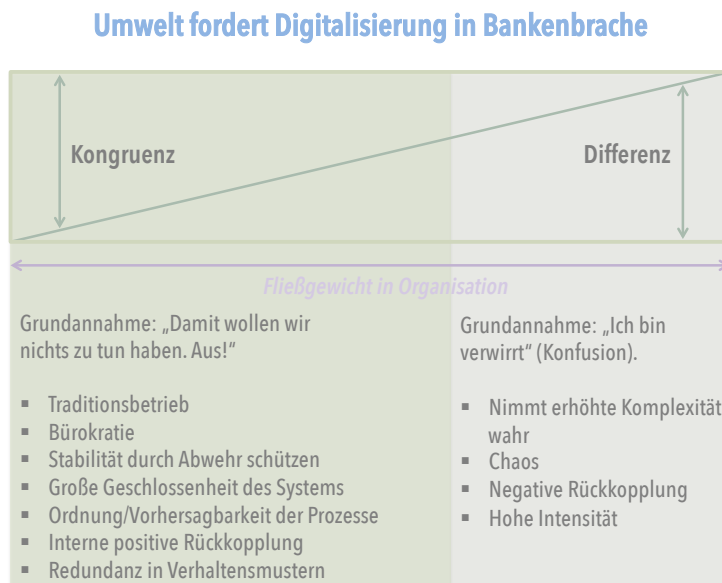


Abbildung 19: Organisationale Glaubenssätze im Kontext

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Litz (2007), S. 90

Die Abbildung zeigt, dass Grundannahmen mit „Ausgleichslogik“ das System erhalten, indem sie für eine gewisse, wenn auch nicht ausgeglichene, Stabilität sorgen. Die blockierende Grundannahme erinnert an einen seltsamen Attraktor. Sie zieht das System in einen dissipativen Zustand, der den Zerfall des ursprünglichen Zustandes begünstigt. Nach Zerfall des ursprünglichen Systems und einer grundlegenden Veränderung könnte es wieder zu mehr Stabilität kommen, da das System nun kongruenter zur Umwelt ist. In ihrem Zusammenspiel sichern die Glaubenssätze insofern das Überleben der Organisation. Das Modell erinnert an eine moderne Interpretation der Kraftfeldanalyse von Lewin. In dieser Technik, die auch im Bereich des Change Managements zum Einsatz kommt, werden in der ersten Phase des „Auftauens“ die Kräfte analysiert, die auf eine Problemsituation einwirken. Dabei können Kräfte förderlich sein, indem sie auf ein Ziel hinzeigend (fördernd) oder davon weggehend (hemmend) wirken.³⁹³

In der zweiten Erkundungsaufstellung wurde das System nochmals um seine Elemente reduziert, um die Glaubenssätze in ihrer Wirkungsweise noch besser analysieren zu können. Auch hier zeigten sich die organisationalen Glaubenssätze als systemische Polaritäten, die interdependent organisiert sind und damit gleichzeitig unterschiedliche Wirkungen erzeugen können. Die fest

³⁹³ Vgl. Noé (2013), S. 310

verankerten Kernüberzeugungen erzeugten Stabilität im System. Die in Muster und Ausdruck veränderlichen Glaubenssätze drückten sich allerdings stärker im energetischen Zustand der Organisation aus. In ihrem Zusammenspiel entschieden sie darüber, wo der Hebel angesetzt und die größte Wirkung im System erzielt werden kann. In ihrer inneren Dynamik erzeugten sie eine stabile Bewegung, die als eine Entwicklung und Reifung des Systems ausgelegt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich deutliche Parallelen zwischen Theorie und Erkundungsaufstellung erwiesen haben. Beide erbrachten Erkenntnisse über organisationale Glaubenssätze, die dazu anregen, Organisation neu und systemisch zu denken. Es konnte verdeutlicht werden, dass die Psycho-Logik von der Organisationslogik abzugrenzen ist. Die Grundlogik der organisationalen Grundannahmen liegt in der Wahrung des Selbsterhalts, der sich, je nach Kontext, aus Stabilität/Gleichgewicht und Flexibilität/Weiterentwicklung zusammensetzt. Ist die Unternehmenskultur nicht ausbalanciert in den Grundannahmen und in Passung zu den Umweltbedingungen, können dauerhaft dysfunktionale Muster in der Organisation entstehen, die deren Überleben gefährden. Die Herausforderung für Beratung und Führung ist es, den möglichen Beitrag zum Gleichgewicht im Interesse von Selbsterhalt und Weiterentwicklung zu gestalten.³⁹⁴ Im Fokus der Analyse sollten zunächst Funktion und Bedeutung der Grundannahmen in der betreffenden Organisation im Mittelpunkt stehen. Bewusstheit bzw. Kommunikation über Strukturen und Glaubenssätze können erhebliche Umstrukturierungen auslösen. Ziel in der Arbeit mit organisationalen Glaubenssätzen ist weniger die Humanisierung der Organisation, als vielmehr Muster in der Organisation funktional auf die Anforderungen der Umwelt abzustimmen.³⁹⁵

5.2 Kritische Würdigung

Nachfolgend sollen das Vorgehen und die Ergebnisse der Arbeit differenziert betrachtet werden. Die Herausforderung der vorliegenden Arbeit in der nachvollziehbaren literarischen Zusammenführung und Darstellung eines schwer fassbaren Phänomens lag. Mithilfe eines theoretischen Rahmens wurden die vielfach komplexen und unüberschaubaren Gegebenheiten in eine gedankliche Ordnung gebracht. Der Anstieg der Komplexität des Forschungsgegenstandes, der sich aus dem Beschreiben eines unsichtbaren Wirkungsfaktors und seinen multidimensionalen Zusammenhängen ergibt, erhöht jedoch die Schwierigkeit, diesen realitätsnah abzubilden.³⁹⁶ Aus diesem Umstand ergibt sich, dass eine Darstellung der organisationalen Glaubenssätze notwendigerweise unvollständig bleiben muss. Dessen ungeachtet gelang es dieser Arbeit, grundlegende Erkenntnisse aus den Tiefen der Organisation zu gewinnen. Darüber hinaus schließen die fokus-

³⁹⁴ Vgl. Hartung (2018), S. 26

³⁹⁵ Vgl. Ameln/Zech (2011), S. 52

³⁹⁶ Vgl. Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 5/6

sierte Betrachtung und Analyse von organisationalen Glaubenssätzen, eine bestehende Lücke in der deutschsprachigen Forschungsliteratur. Im Rahmen der ausführlichen Darstellung von Literatur und Erkundungsaufstellungen wurde angestrebt, eine breite Leserschaft von Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden intellektuell anzuregen und Informationen und Unterschiede anschlussfähig zu präsentieren.

In der Wahl des Forschungsdesigns ist darauf geachtet worden, den methodischen Vorgaben nachzukommen und die gewählten Quellen entsprechend zu belegen. Die Erkundungsaufstellung stellt darüberhinaus eine innovative Erhebungsmethode dar. Um ein nicht sichtbares Phänomen zu visualisieren und zu befragen, ist sie eindrucksvolle Methode. Nichtsdestotrotz ist die Systemaufstellung hinsichtlich des Kriteriums der Wiederholbarkeit eingeschränkt. Die beiden durchgeführten Aufstellungen unterscheiden sich in der Auswahl der Elementen, sodass kein direkter Übertrag der jeweiligen Ergebnisse und Interpretationen möglich wird. Trotz dieses Umstandes konnten Gemeinsamkeiten in der Grundlogik von organisationalen Glaubenssätzen herausgestellt werden. Inwiefern die Statisten*innen in der Aufstellungsarbeit jedoch über die repräsentierende Wahrnehmung Zugang zum impliziten Wissen der Organisation erhalten, kann nach dem heutigen Stand der Forschung noch nicht erklärt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen daher kritisch hinterfragt und vom Leser hinsichtlich des Kriteriums der Plausibilität und Nützlichkeit bewertet werden. Grundsätzlich wird jedoch bei der Systemaufstellung davon ausgegangen, dass sich das System in seiner „Soheit“ zeigt und damit nicht von reiner Beliebigkeit auszugehen ist.³⁹⁷

Die nach der Aufstellung durchgeführte Gruppendiskussion verdeutlichte, dass die Ergebnisse einer perspektivischen Interpretation unterliegen. Auch die Verfasserin dieser Arbeit betrachtet notwendigerweise subjektiv, wobei eine Analyse der Ergebnisse in sinnstiftenden übergeordneten Zusammenhang mit der bestehenden Forschungsliteratur gebracht werden konnte. Eine größere Menge an Forschern, sowie der Einbezug und die Befragung von Experten, hätte vermutlich zu einer noch besseren Generalisierbarkeit der Ergebnisse führen können.

Die vorliegende Masterarbeit konnte in mehrerlei Aspekten neue Gedankenimpulse und mögliche Antworten auf die gestellten Forschungsfragen generieren. Alle als (Hypo-)Thesen formulierten Erkenntnisse dürfen daher als „Annäherungswissen“ verstanden werden, um Organisation neu und systemisch zu denken.³⁹⁸

³⁹⁷ Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 6

³⁹⁸ Müller-Christ/Pijetlovic (2018), S. 11

5.3 Implikationen für Forschung & Praxis

Das abschließende Kapitel wird einen Ausblick darauf geben, inwiefern sich aus den gewonnen Erkenntnissen handlungsweisende Ansätze für Praxis und weiterführende Forschung generieren lassen.

Die vorliegende Masterthesis konnte aufzeigen, dass in der Beraterpraxis differenziert mit Psycho-Logik und Organisationslogik umgegangen werden sollte. Zwar laden Analogien zwischen individuellen und organisationalen Glaubenssätzen ein, auf eine solche Unterscheidung zu verzichten, jedoch wird dadurch die Verschiedenheit der Grundlogik des jeweiligen Systems unterschlagen. In diesem Umstand kann eine Ursache für den häufigen Misserfolg von Organisationsberatung begründet sein. Des Weiteren ist zu empfehlen, die Unternehmenskultur nicht als Variable zu interpretieren, da diese so lediglich auf die sichtbaren Manifestationen begrenzt würde. Artefaktische Kulturprodukte gelten aus der Variablenperspektive als manipulierbar und erhalten dadurch Aufmerksamkeit. Es lässt sich jedoch vermuten, dass die daraus resultierenden Maßnahmen ausschließlich in die Strukturen, Systeme und Prozesse, nicht aber in die tieferen Ebenen der Organisation eingreifen.

Die organisationalen Grundannahmen, im Kern der Organisationskultur verankert, beeinflussen, wie Entscheidungen getroffen werden. In ihnen liegt ein wichtiger Schlüssel zu der Wandelbarkeit von Unternehmen. Die ausführliche systemische Analyse der Organisation, sowie das Verständnis von Funktionen organisationaler Grundannahmen, sollte einer Intervention durch Organisationsberater vorausgehen. Mit der deutlicheren Fokussierung auf die Funktion von Glaubenssätzen ergibt sich auch eine stärkere Kontextgebundenheit des Begriffs. Eine normative Zuweisung und Unterteilung in förderliche und hemmende Glaubenssätze bietet sich folglich nicht länger an. Es ergibt sich eine begründete Annahme, dass die Grundannahmen vielmehr hinsichtlich ihres stabilisierenden und flexibilisierenden Charakters analysiert werden müssen. Es ist denkbar, dass bestimmte Glaubenssätze die bestehende Struktur schützen, während andere für Wandelbarkeit sorgen und damit die Anpassung erwirken. In einem dynamischen Zusammenspiel setzen sie damit gleichzeitig Kräfte frei.

Eine zentrale Herausforderung in der Organisations- oder Changeberatung besteht darin, die durch Kontext und Umweltbedingungen nun dysfunktionalen Glaubenssatzmuster zu erkennen und umzuschreiben. Für den/die Berater*in und die Organisationsführung kann sich aus den Erkenntnissen ein Lösungsansatz ergeben, der darauf abzielt, das Gleichgewicht von Selbsterhalt und Weiterentwicklung im Sinne der Organisation zu wahren. „Die Herausforderung für die Organisationsführung ist hierbei, den möglichen Beitrag zum Gleichgewicht eines jeden Mitarbeiters, eines jeden organisationalen Aspekts und einer jeden Entscheidung zu prüfen und im Inte-

resse von Selbsterhalt und Weiterentwicklung zu gestalten.“³⁹⁹ Um dem nachzukommen, kann ein erster Schritt darin bestehen, die Glaubenssätze aus ihrer Selbstverständlichkeit herauszulösen.⁴⁰⁰ Dieser gezielte Analyseprozess fordert zunächst ein entsprechendes Set an Fragestellungen. Eine unstrukturierte Sammlung an möglichen Fragestellungen, die sich aus der Bearbeitung der Thesis, ergibt ist die folgende:

Welche Grundannahmen existieren in der Organisation? Welche strukturschützende/strukturaufbrechende, stabilisierende/destabilisierende Funktion haben diese? Welche Anteile des organisationalen Bewusstseins und der Kommunikation werden möglicherweise in der Organisation dysfunktional blockiert? Welche energetischen Kraftfelder werden durch bestehende Glaubenssätze freigesetzt? Welche Funktion haben die Kraftfelder im Zusammenhang mit Wandel und Stabilität? In welcher Entwicklungsphase befindet sich das Unternehmen und was braucht die Organisation, um sich den Umweltanforderungen anzupassen (Destabilisierungs-, Neukonstruktions- und Stabilisierungsprozesse)? Welche dominante Logik wird den Führungskräften und Gründern zu Beginn eines Veränderungsprozesses zugesprochen? Welche Annahmen spiegeln sich in den Kulturmanifestationen wieder? Ist das Überleben der Organisation an eine Transformationsphase gebunden? Welche Grundannahmen erzeugen welche Wirkung? Welches Gleichgewicht/Ungleichgewicht besteht zwischen den stabilisierenden und destabilisierenden Grundannahmen? Welche Gewichtsverteilung bräuchte es in Bezug auf die Umweltanforderungen?

Um diese Fragen zu beantworten, kann eine Analyse der multistabilen Gleichgewichtszustände nützlich sein, um grundlegende Erkenntnisse zu den jeweiligen organisationalen Glaubenssätzen zu gewinnen. In der Erarbeitung und Visualisierung der Changegeschichte einer Organisation ergibt sich eine Hügellandschaft (vgl. Abb. 4). Eine Landschaft, die besonders tief ausgeprägte Täler zeigt, kann darauf hinweisen, dass die Organisation zu hoher Stabilität neigt und damit Grundannahmen besitzt, die diesen Zustand begünstigen. Flachere Täler hingegen bedingen eine größere Bewegungsmöglichkeit für das Unternehmen. Vorhandene Glaubenssätze lassen demzufolge eine höhere Flexibilität zu. Die Literatur empfiehlt z. B. das Spiel „Play Change“ von Intrinsify, um spielerisch ein Bewusstsein von Glaubenssätzen in der Organisation zu erlangen.⁴⁰¹ Die Arbeit hat gezeigt, dass sich organisationale Glaubenssätze aufstellen lassen. Diese Erkenntnis ergänzt den Methodenpool von Beratern*innen um die systemische Aufstellungsarbeit. Mit dieser gelingt es, organisationale Glaubenssätze in komplexen Situationen zu analysieren und individuelle Lösungsansätze zu finden. Die offene Methodik bietet sich also auch für die Bearbeitung von kulturellen Fragestellungen an. Es ist zu vermuten, dass sich die Grundannah-

³⁹⁹ Hartung (2018), S. 26

⁴⁰⁰ Vgl. Ameln/Zech (2011), S. 49/54/55

⁴⁰¹ Vgl. Vogel/Schlossberger (2018), S. 95

men auch über systemische Aufstellungsarbeit in einen Gleichgewichtszustand bringen lassen. Dies kann jedoch nicht durch die hier vorliegende Arbeit belegt werden.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass standardisierte Umsetzungen in der Arbeit mit Glaubenssätzen an ihre Grenzen stoßen, da jedes Unternehmen seine individuelle Struktur und Kultur hat. Wenn keine Standardlösung verfügbar ist, werden vielseitige Instrumente oder Methoden benötigt, um maßgeschneiderte individuelle Lösungen zu finden.

Ziel der Organisationsberatung sollte sein, das systemische Gleichgewichtsverständnis zu nutzen, um z. B. fehlenden Ausgleich zu erkennen, welcher zu Störungen innerhalb der Organisation im Kontext geführt hat. Die Beratung als Möglichkeit zur Selbstdifferenzierung für die Organisation zu begreifen, bedeutet gleichzeitig, dass Komplexitäts- und Organisationsniveau zu erhöhen. Die Organisation soll nach Reflektion und Bewusstwerdung von Grundannahmen in der Lage sein, die Anforderungen und Möglichkeiten der Umwelt besser integrieren zu können. Das Aufstellungsverfahren als Navigations- und vielleicht sogar Veränderungsmethode zu nutzen, kann der Organisation helfen, an Systemkompetenz zu gewinnen.

Die Annäherung an Empfehlungen für die Organisationsberatung weist auf noch bestehende Forschungslücken hin. Das Ziel dieser Arbeit lag darin, grundlegende Erkenntnisse zu organisationalen Glaubenssätzen zu finden. In einem weiteren Schritt könnte sich daher ein Praxisabgleich als sinnvoll erweisen. Dafür empfiehlt sich der Einbezug von Experten aus dem Feld der Organisationsberatung. Im Rahmen von Interviews könnten die entstandenen Thesen hinsichtlich ihrer Stimmigkeit, Plausibilität und Nützlichkeit überprüft werden. Ergänzend könnten auch Experimentierworkshops eingesetzt werden. Das Systemfeld könnte mit den neu gewonnenen Erkenntnissen in ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität gebracht werden. Darüber hinaus könnte überprüft werden, ob die Methode der Systemaufstellung geeignet ist, um konkrete Erkenntnisse über Glaubenssätze in einer Organisation generieren oder sogar verändern zu können. Im Sinne der Organisationstheorie könnte ein weiteres Interesse darin bestehen, die Erkenntnisse und Hypothesen in ein konkretes Beratungskonzept zu übersetzen.

5. Literaturverzeichnis

- Ameln, F. (2018):** Formale, informelle und latente Dimensionen der Organisation, in: Willemse, J. Ameln, F. (Hrsg.): Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes, Springer Verlag, Berlin, S. 200-218.
- Ameln, F., Zech, R. (2011):** Musterwechsel in Organisationen - Latente Organisationsregeln als Schlüsselfaktoren gelingenden Change Managements, in: OrganisationsEntwicklung, H. 4, S. 49 - 55.
- Arnold, M.G. (2018):** Systemische Strukturaufstellungen in Beratung und Management - Das implizite und unbewusste Wissen für Entscheidungen aktivieren, Springer Gabler, Berlin.
- Baitsch, C., Knöpfel, P., Eberle, A. (1996):** Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens – Dargestellt an einem Fall der aus der öffentlichen Verwaltung, Organisations Enwickler, Bd. 15, H. 3, S. 49 - 55.
- Bär-Sieber, M., Krumm, R., Wiehle, H. (2014):** Unternehmen verstehen, gestalten, verändern - Das Graves-Value-System in der Praxis, 3. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Bateson, G. (1981):** Ökologie des Geistes, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Berger, W. (2013):** Business Reframing: Entfesseln Sie die Genialität in Ihrem Unternehmen: offen, human, mutig, 5. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Berghaus, M. (2011):** Luhmann leicht gemacht. Böhlau Verlag, Köln.
- Bernard, C.I. (1938):** The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge.
- Berreth, A. (2009):** Organisationsaufstellung und Management: Lesarten einer Beraterischen Praxis, Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg.
- Bierl, J. (2006):** Balance-orientiertes Vertriebscoaching - Mit der systemischen Aufstellungsmethode mehr Erfolg für Finanzverkäufer, Gabler, Wiesbaden.
- Blaschke, F. (2015):** Von Diabetes bis Unsterblichkeit: Wie Alphabet mit Google X, Verily und Calico die Forschung aufmischt, URL, <https://t3n.de/news/google-x-verily-calico-diabetes-unsterblichkeit-663560/>, Abruf vom 20.11.2018.
- Bradford, D., Bruke, W. (2005):** Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations, Pfeiffer, United States of America.
- Brinkmann-Hartmann, M., Hartmann, U. (1990):** NLP - Eine wirksame Kurzzeittherapie, in: Diel, B., Miller, T., (Hrsg.), Moderne Suggestionsverfahren - Hypnose, autogenes

Training, Biofeedback, neurolinguistisches Programmieren, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 468-473.

Bruch, H., Vogel, B. (2009): Organisationale Energie: Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, Gabler, Wiesbaden.

Chopich, E. J., Paul, M. (2009): Aussöhnung mit dem inneren Kind, 26. Aufl., Ullstein Taschenbuch, Berlin.

Dilts, R.B., Hallbom, T., Smith, S. (2015): Identität, Glaubenssysteme und Gesundheit: NLP-Veränderungsarbeit, 7. Aufl., Junfermann Verlag, Paderborn.

Ellerbracht, H., et al. (2002): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung - Praxisbuch für Berater und Führungskräfte, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Euronews (2018): URL, <https://de.euronews.com/2018/09/12/ryanair-streik-in-deutschland-fronten-verhartet>, Abruf vom 15.11.2018.

Feldman, M., Feldman, S. (2006): What Links the Chain: An Essay on Organizational Remembering as Practice, in: Organization, Bd. 13, H. 6, S. 861–88.

Floemer, A. (2016): 9 Firmen, unendliche Ziele: Das steckt hinter Googles Mutterkonzern Alphabet, URL, <https://t3n.de/news/alphabet-google-mutterkonzern-676237/>, Abruf vom 22.11.2018.

Glaserfeld, E. (2005): Metaphern als indirekte Beschreibung, in: Fischer, H.R. (Hrsg.): Eine Rose ist eine Rose... Zur Rolle und Funktion von Metaphern in Wissenschaft und Therapie, Velbrück Verlag, Weilerwist, S. 145-155.

Gminder, U. (2006): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen - Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Grochowiak, K., Castella, J. (2001): Systemdynamische Organisationsberatung - Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

Hägler, M. (2018): Volkswagens neue Ära soll in Zwickau beginnen, URL, <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/vw-elektroauto-zwickau-1.4212658>, Abruf vom 22.11.2018.

Hartung, S. (2018): Praxis der Organisationsaufstellung - Grundlagen für systemische Personal und Organisationsentwicklung, Springer Gabler, Berlin.

Haun, M. (2016): Cognitive Organisation - Prozessuale und funktionale Gestaltung von Unternehmen, Springer, Berlin.

- Haverkamp, A. (1999):** Einleitung in die Theorie der Metaphe, in: Haverkamp, A. (Hrsg.), Theorie der Metapher, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, S. 1-30.
- Hedberg, B. (1981):** How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom, P., C., Starbuck, W., H., (Hrsg.), Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, New York, S. 8-27.
- Horn, K.P., Brick, R. (2001):** Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen, Gabal Verlag, Offenbach.
- Hülse, R. (2003):** Metaphern der EU-Erweiterung als Konstruktionen europäischer Identität, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Hroch, N. (2005):** Metaphern des Umweltmanagements, Marburg, Tectum Verlag.
- Hüther, G. (2005).** Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen. V&R.
- Infosyon (2018):** Das Internationale Forum für Systemaufstellungen in Organisationen und Arbeitskontexten (infosyon) e. V., URL, <https://infosyon.com/startseite/>, Abruf vom 02.12.2018.
- Intrinsify (2019):** Über uns – Orientierung für die Neue Wirtschaft, URL, <https://intrinsify.de/ueber-uns/>, Abruf vom 13.01.2019.
- Jensen, A.S. (2010):** Das beste oder nichts. URL, <https://blog.daimler.com/2010/06/10/das-beste-oder-nichts/>, Abruf vom 13.11.2018.
- Klatte, M. (2007):** Gehirnentwicklung und frühkindliches Lernen, in: Brokmann-Nooren, C., Gereke, I., Kiper, H., Renneberg, W. (Hrsg.): Bildung und Lernen der Drei- bis Achtjährigen, Klinkhardt, Bad Heilbrunn, S. 117-139.
- Klimecki, R., Probst, G., Eberl, P. (1994):** Entwicklungsorientiertes Management, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- König, E., Volmer, G. (2008):** Handbuch Systemische: Organisationsberatung, Beltz, Weinheim.
- König, E., Volmer, G. (2014):** Handbuch systemische: Organisationsberatung. Beltz, Weinheim.
- Kozica, A., Brandl, J. (2016):** Organisationales Gedächtnis und Konventionen – Über Hypothesen, Akteure und Rechtfertigung, in: Leonhard, N., Dimbath, O., Haag, H., Sebald, G. (Hrsg.): Organisation und Gedächtnis - Über die Vergangenheit der Organisation und die Organisation der Vergangenheit, Springer, Wiesbaden, S. 15-38.

- Kres, M. (2014):** Mutmacher: Unternehmen stärken durch mutige Führung, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kühl, S. (2017):** Organisationskultur: Eine systemtheoretische Anwendung von Ockhams Rasiermesser, URL, http://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-7_2017-Organisationskultur-Eine-systemtheoretische-Bestimmung-.pdf, Abruf vom 09.10.2018.
- Kumbruck, C., Derbroven, W. (2016):** Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, 3. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg.
- Kump, B. (2015):** Organisationale Veränderungsfähigkeit - Die Rolle der dominanten Logik. URL, <https://www.wissensdialoge.de/dominante-Logik/>, Abruf vom 03.12.2018.
- Landau, D. (2007):** Unternehmenskultur und Beratung: Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen, 2. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Lapp, M. (o. J.):** Eine Wertedisziplin auf Kosten der anderen, URL, <http://www.memecon.info/?P=1211>, Abruf vom 15.12.2018.
- Leidenfrost, J., Sachs, A. (2013):** Natürlich mehr leisten! Von Sportlern lernen – als Führungskraft erfolgreich sein, gesund bleiben, Springer, Berlin/Heidelberg.
- Leodolter, W. (2015):** Das Unbewusste von Organisationen. Springer, Berlin/Heidelberg.
- Lewin, K. (1958):** Group decision and social change. in: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M., Hartley, E.L. (Hrsg.): Readings in social psychology, 3. Aufl., New York, S. 197-211.
- Lill, T. (2011):** Wilder Westen Werbebranche, URL, <http://www.spiegel.de/karriere/kehrseite-eines-traumberufs-wilder-westen-werbebranche-a-761788.html>, Abruf vom 11.11.2018.
- Litz, S. (2007):** Organisationaler Wandel und Human Resource Management - Eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage, Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Lohmer, M., Giernalczyk, T. (2006):** Freud heute: Das Unbewusste einer Organisation. URL, https://www.ipom-net.com/dateidownload.php?dpfad=48-53_ww09_Freud.pdf, Abruf vom 09.10.2018.
- Löwen, S. (2011):** Brunnen, URL: <https://symbolonline.de/index.php?title=Brunnen>, Abruf vom 26.12.2018.
- Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme - Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, N. (2000):** Organisation und Entscheidung, WDV, Opladen.

- Maisch, M. (2018):** Die digitale Revolution wird für eine harte Auslese in der Bankenbranche sorgen, URL, <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-digitale-revolution-wird-fuer-eine-harte-auslese-in-der-bankenbranche-sorgen/23596892.html?ticket=ST-31410-17HpKtCevpfk5VHw22Jq-ap1>, Abruf vom 13.11.2018.
- Martin, J., Siehl, C. (1983):** Organizational Culture and Counter-Culture - An Uneasy Symbiosis In Organizational Dynamics, Bd.12, H. 2, S. 52-64.
- MC Managmentaufstellungen für Nachhaltigkeit (o. J.):** Aktuelles, URL, <https://www.mc-managementaufstellungen.de/>, Abruf vom 02.12.2018.
- Merton, R. (1948):** The Self-Fulfilling Prophecy, in: The Antioch Review, Bd. 8, H. 2, S. 193-210.
- Merton, R. (1957):** Social Theory and Social Structure, Free Press, New York.
- Morgan, G., (2018):** Bilder der Organisation, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Müller-Christ, G., Pijetlovic, D. (2018):** Komplexe Systeme lesen - Das Potential von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis, Springer Gabler, Berlin.
- Müller-Christ, G., Pijetlovic, D. (2017):** Systemaufstellung als gemeinsame Erkenntnismethode, in: E-Schriftenreihe Nachhaltiges Management, o.V., o. O.
- Noé, M. (2013):** Innovation 2.0: Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Ochs, M., Schweitzer, J. (2012):** Handbuch Forschung für Systemiker, Vandenhoeck + Ruprecht, Göttingen.
- Oestereich, B. (2016):** Trampelpfade, die die Realität in einer Organisation bestimmen, URL, <https://next-u.de/2016/trampelpfade-die-die-realitaet-in-einer-organisation-bestimmen/>, Abruf vom 27.10.2018.
- Pannes, T. (2011):** Dimensionen informellen Regierens, in: Florack, M. (Hrsg.), Regierungszentralen - Organisation, Steuerung und Politikformulierung zwischen Formalität und, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 35–91.
- Parson, T. (1960):** Structure and process in modern societies, Free Press, New York.
- Poppenburg, M. (2006):** Übung: Glaubenssätze in traditionell geführten Unternehmen überwinden, URL, <https://intrinsicify.de/uebung-glaubenssaetze-in-traditionell-gefuehrten-unternehmen-ueberwinden/>, Abruf vom 08.10.2018.

- Poppenburg, M. (2016):** Warum Mitarbeiter das Intranet nicht nutzen, URL, <https://intrinsify.de/warum-mitarbeiter-das-intranet-nicht-nutzen/>, Abruf vom 08.10.2018.
- Preisendörfer, P. (2009):** Glaubenssätze, Überzeugungen & Co. - Von mentaler Sabotage zum vollen Potential, Windpferd, Oberstdorf.
- Probiesch, K. (2007):** Wasser und Wassersymbolik in Religion und Kultur, URL, <http://www.feste-der-religionen.de/elemente/wasser.html>, Abruf vom 14.12.2018.
- Ready, R., Burton, K. (2005):** Neuro-Linguistisches Programmieren - Für Dummies, Wiley-VCH, Weinheim.
- Reichert, J. (1999):** Gültige Entdeckung des Neuen? Zur Bedeutung der Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Bd. 24, H. 4, S. 47-64.
- Rosner, S. (2018):** Systeme in Szene gesetzt: Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Sackmann, S. (2017):** Unternehmenskultur Erkennen-Entwickeln-Verändern - Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, 2. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden.
- Sandner, K. (1992):** Politische Prozesse in Unternehmen, Physika-Verlag, Heidelberg.
- Sashkin, M. (1997):** Organizational Beliefs Questionnaire Pillars of Excellence, URL, <http://www.leadingandfollowing.com/documents/OBQParticipantManual.pdf>, Abruf vom 05.12.2018.
- Schein, E.H. (2004):** Organizational Culture and Leadership, 3. Auflage, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Schreyögg, G., Noss, C. (2000):** Von der Episode zum fortwährenden Prozess. Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel und Transformation, in: Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung, Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schreyögg, G., Noss, C. (1995):** Organisatorischer Wandel - Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation, in: DBW, Bd. 55, H. 2, S. 169-185.
- Trojan, J. (2006):** Strategien zur Bewahrung von Wissen. Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Truchseß, N. (2018):** Glaubenssätzen auf der Spur - Wie Sie Ihr Leben selbst steuern, statt Hirngespinnst zu folgen, GABAL Verlag, Offenbach.

- Unger, O. (2009):** Endlich ehrlich zu mir selbst: Den Ballast erdrückender Glaubenssätze abwerfen und wieder authentisch leben, Windpferd, Oberstdorf.
- Sparrar, I., Varga von Kibéd, M., (o. J.):** Über uns, URL, <https://syst.info/ueber-uns>, Abruf vom 21.11.2018.
- Vogel, R., Schlossberger, E. (2018):** Welle der Wirksamkeit - Das Modell für nachhaltig erfolgreiche Organisationen im digitalen Zeitalter, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Walsh, J.P., Ungson, G.R. (1991):** Organizational memory, in: Academy of Management Review, Bd.16, H. 1, S. 57-91.
- Weick, K.E. (1977):** Organization design: Organizations as self-designing systems. in: Organizational Dynamics Bd. 6, H. 2, S. 31-46.
- Wehr, M. (2002):** Der Schmetterlingsdefekt - Turbulenzen in der Chaostheorie, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Willemse, J., Ameln, F. (2018):** Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes - Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt, Springer Verlag, Berlin.
- Wimmer, R. (1999):** Wider den Veränderungsoptimismus - Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisation, in: Soziale Systeme, Bd. 5, H. 1, S. 159-180.
- Zelesniack, E., Grolman, F. (o. J.):** Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur im Überblick, URL, https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/#_ftn1, Abruf vom 12.10.2018.