



**BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Edeltrud Freitag-Becker / Jan Lohl

# Organisationsbeobachtung als diagnostische Methode

Ein Werkstattbuch

**V&R**

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte, Olaf Geramanis



# **BERATEN IN DER ARBEITSWELT**

Herausgegeben von

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

Edeltrud Freitag-Becker/Jan Lohl

# Organisationsbeobachtung als diagnostische Methode

Ein Werkstattbuch

Vandenhoeck & Ruprecht

*Für  
Rose Redding Mersky  
und  
Burkhard Sievers*

Mit 2 Abbildungen

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

© 2022 Vandenhoeck & Ruprecht, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen,  
ein Imprint der Brill-Gruppe  
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;  
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;  
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)  
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei,  
Brill Schönigh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,  
V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: GoodStudio/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISSN 2625-6061

ISBN 978-3-647-40798-2

# Inhalt

Zu dieser Buchreihe .....	7
Einleitung .....	9
<b>1 Zur Entwicklung der Organisationsbeobachtung .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Organisationsbeobachtung – Überblick über die Methode .....</b>	<b>18</b>
2.1 Organisationen beobachten .....	23
2.2 Von der Kunst die eigene Beobachtung zu verschriftlichen Das Protokollieren .....	31
2.3 Reinszenierung der Organisation zwischen den Zeilen und in der Gruppe. Über die Auswertung und Elemente psychoanalytischen Verstehens .....	36
2.4 Dem Metaphernstrang folgen. Rückmeldung an die Organisation	45
<b>3 Organisationsbeobachtungen in der Praxis .....</b>	<b>49</b>
3.1 Christiane Overkamp: Der Duft des Bioladens .....	50
3.2 Florian Sebastian Ehlert: Wie der Vater, so der Sohn Organisationsbeobachtung in einer Stadtbibliothek .....	56
3.3 Maria Sohr: Globuli zwischen Sterilität und Affekt Beobachtung in einem homöopathischen Labor .....	64
3.4 Gerda Reiff: Das Klo in der Mitte – Beobachtungen in einem Architekturbüro .....	70
<b>4 Ausblick und Perspektive .....</b>	<b>84</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>88</b>



## Zu dieser Buchreihe

Die Reihe wendet sich an erfahrene Berater/-innen, die Lust haben, scheinbar vertraute Positionen neu zu entdecken, neue Positionen kennenzulernen und die auch angeregt werden wollen, eigene zu beziehen. Wir denken aber auch an Kolleginnen und Kollegen in der Aus- und Weiterbildung, die neben dem Bedürfnis, sich Beratungsexpertise anzueignen, verfolgen wollen, was in der Community praktisch, theoretisch und diskursiv en vogue ist. Als weitere Zielgruppe haben wir mit dieser Reihe Beratungsforscher/-innen, die den Dialog mit einer theoretisch aufgeklärten Praxis und einer praxisaffinen Theorie verfolgen und mit gestalten wollen, im Blick.

Theoretische wie konzeptuelle Basics als auch aktuelle Trends werden pointiert, kompakt, aber auch kritisch und kontrovers dargestellt und besprochen. Komprimierende Darstellungen »verstreuten« Wissens als auch theoretische wie konzeptuelle Weiterentwicklungen von Beratungsansätzen sollen hier Platz haben. Die Bände wollen auf je rund 90 Seiten den Leser/-innen, die Option eröffnen, sich mit den Themen intensiver vertraut zu machen als dies bei der Lektüre kleinerer Formate wie Zeitschriftenaufsätzen oder Hand- oder Lehrbuchartikeln möglich ist.

Die Autorinnen und Autoren der Reihe werden Themen bearbeiten, die sie aktuell selbst beschäftigen und umtreiben, die aber auch in der Beratungscommunity Virulenz haben und Aufmerksamkeit finden. So werden die Texte nicht einfach abgehangenes Beratungswissen nochmals offerieren und aufbereiten, sondern sich an den vordersten Linien aktueller und brisanter Themen und Fragestellungen von Beratung in der Arbeitswelt bewegen. Der gemeinsame Fokus liegt

dabei auf einer handwerklich fundierten, theoretisch verankerten und gesellschaftlich verantwortlichen Beratung. Die Reihe versteht sich dabei als methoden- und Schulen übergreifend, in der nicht einzelne Positionen prämiert werden, sondern zu einem transdisziplinären und interprofessionellen Dialog in der Beratungsszene anregt wird.

Wir laden Sie als Leserinnen und Leser dazu ein, sich von der Themenauswahl und der kompakten Qualität der Texte für Ihren Arbeitsalltag in den Feldern Supervision, Coaching und Organisationsberatung inspirieren zu lassen.

Stefan Busse, Heidi Möller, Silja Kotte und Olaf Geramanis

# Einleitung

Die Methode der Organisationsbeobachtung ist aus der Säuglingsforschung abgeleitet. Dort wurde u. a. von Daniel Stern (1985) mit Hilfe des »Baby Watching« ein Zugang zu emotionalen Prozessen des noch nicht sprachfähigen Säuglings eröffnet, die sich nicht beobachten, aber mit geeigneten Methoden erschließen lassen: hinsehen, hinhören, hin spüren. Dieser Zugang wurde von Robert D. Hinshelwood und Wilhelm Skogstadt (Hinshelwood u. Skogstadt, 2003, 2006) auf die Beobachtung von Organisationen übertragen und fördert Einsichten in unbewusste Prozesse, Konflikte und Widerstände. Wie diese die Kultur der Organisationen prägen und sich auf die Mitarbeitenden auswirken, lässt die Organisationsbeobachtung erahnen. Burkhard Sievers (2006) griff diesen Ansatz auf, machte ihn der deutschsprachigen Leserschaft zugänglich und entwickelte zusammen mit Rose Redding Mersky Weiterbildungsangebote für Supervisor:innen, Coaches und Organisationsberater:innen (vgl. zur Entwicklung der Methode Kapitel 2).

Die durch die Organisationsbeobachtung gewonnenen Einsichten sind für uns (Edeltrud Freitag-Becker und Jan Lohl) eine wertvolle Unterstützung des Verstehens organisationaler Dynamiken sowie eine Hilfe für die Gestaltung von Organisationsberatungsprozessen. Ab 2013 boten wir bei inscape (Institut für Fortbildung und Beratung, Köln) Weiterbildungen zur Organisationsbeobachtung an. Äußere Umstände (Sicherheitsmaßnahmen in öffentlichen Einrichtungen, veränderte Datenschutzregeln) und diverse gesellschaftliche Dynamiken (z. B. Beobachtung in einer beobachteten Welt) und unsere Arbeit mit der Methode veranlassten uns, das Basiskonzept von Hinshel-

wood und Skogstadt zu verändern. Wir wollten die Organisationen aktiver am Beobachtungsprozess beteiligen. Während Sievers Beobachtungen in öffentlichen Einrichtungen verdeckt durchgeführt hat, haben wir die Beobachtung mit den Verantwortlichen in Organisationen der Arbeitswelt abgesprochen und ein Feedbackgespräch als Teil der Organisationsbeobachtung mit kontraktiert. Die Organisationen sollten unsere Diagnose als Erkenntnisgewinn und für einen möglicherweise angedachten Veränderungsprozesses nutzen können. Zudem arbeiteten wir die Methode theoretisch aus und begründeten das Vorgehen methodologisch.

Neben dem kulturalanalytischen Ansatz von Alfred Lorenzer beschäftigte uns das Konzept von Scharmer, der in seiner »Theorie U« verdeutlicht, dass Veränderungen in Zukunft nur vollzogen werden können, wenn sich eine veränderte Qualität der Wahrnehmung, des Denkens und Handelns entwickelt, die dem Sicht- und Unsichtbaren nebeneinander einen berechtigten Platz einräumt. Es bedarf »einer neuen Qualität von Bewusstsein und Aufmerksamkeit« (Scharmer, 2015, S. 229): Was sehe ich, wenn ich neu, genau und mit anderen Augen hinschaue? Auch Rosa (2016) stand uns mit seinem Resonanzkonzept Pate: Wenn Beschleunigung in vielen Organisationen zu Problemen führt, kann eine resonante Beobachtung dann die Lösung sein oder zumindest zu einer Lösung beitragen?

Die Konzeptveränderung warf Fragen auf: Würde die Transparenz über das Vorgehen zu Aufträgen an die Beobachter:innen führen? Können Distanz und Abstinenz weiterhin aufrecht gehalten werden? Welche Einladungen zu Interaktionen könnte dadurch signalisiert werden? Würde dieses Vorgehen den psychodynamischen Ansatz verwässern?

Angesichts der aktuellen Herausforderungen im Umgang mit diversen Krisen, deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt und einem nicht zu überhörenden Ruf nach »schnellem Erfassen«, »raschen Lösungen« und »lückenloser Transparenz«, schien es uns wichtig, den Kontakt mit den Organisationen zu suchen und sie zu einem Prozess des Innehaltens einzuladen. Auch wenn davon auszugehen war, dass