



## Übung 'Triadische Kulturanalyse von Organisationen'

### Herkunft:

Giesecke/Rappe-Giesecke 2004



### Ziel

Üben von triadischen Verstehen von Kulturen von Organisationen

#### *Voraussetzung:*

Übung funktioniert gut, wenn alle Mitglieder einer Kleingruppe die Kultur eines ausgewählten Referenzsystems kennen. Am besten sie arbeiten in derselben oder in ähnlichen Organisationen in verschiedenen Abteilungen/unterschiedlichen Funktionen.

### Zeit

mindestens 2 Stunden



### Material

pro Kleingruppe etwa 10 m lange Seile, Papier, Schreiber, Flipchart

 Handout mit Aufgaben für die Kleingruppe



### Ablauf (Instruktion und Setting)

#### *Plenum:*

Theorieinput zur triadischen Kulturtheorie

ev.  Handout 'Kulturmodelle als Perspektive für die Beratung'

Es macht erst Sinn bei Unternehmen/Gruppen/Organisationen von Kulturen zu reden, wenn diese sich selbst als zusammengesetzt aus Teilsystemen -und zwar mindestens drei - definieren und sich entsprechend steuern. Welche Teilsysteme dies sind, hängt vom empirischen Fall/ dem Klientensystem ab. Natürlich ist es auch möglich, weitere Teilsysteme zu identifizieren. Aber dies bringt rasch zu große Komplexität. Auf jeden Fall muss das Beratersystem klären, welche Teilsystem für es selbst identitätsstiftend und handlungsleitend sein sollen.

Demonstration der Kulturanalyse am Beispiel von Organisationen, die den Teilnehmern bekannt sind.

z. B. *Krankenhaus*: Medizin/Arzt: Pflege : Verwaltung oder Patienten

*VW*- Ökonomie: Technik :Soziales

*Beratung* - Auftraggeber: BeraterIn: AuftraggeberIn

Bei Ausbildungsworkshops empfiehlt es sich, die Übung im Plenum einmal vorzumachen.

Danach Aufteilen in Kleingruppen

Für die Kleingruppenbildung sind mehrere Kriterien denkbar: Ein Berater kann eine Organisation, die ihn beschäftigt, 'aufstellen'. Er übernimmt dann eine Führungsposition und wählt Rollenspieler für die verschiedenen Abteilungen/Parteien aus.

Eine Führungskraft kann ihr Unternehmen aufstellen und dem Berater ein Problem schildern.

**Kleingruppe** mindestens 3, in Beratungskontexten am besten 5 Teilnehmer  
Aufgaben:

- Auswählen einer konkreten Organisation bzw. einer ihrer Abteilungen
- Auswählen eines Repräsentanten des Referenzsystems/Management und eines Beraters/einer Beraterin
- Welche Frage/welches Problem hat der Repräsentant?
- Der Berater versucht durch Nachfragen im Stil der Anamnese bei einer Beratung gemeinsam mit dem Repräsentanten der Organisation die relevanten Subkulturen zu ermitteln und zu erkunden
- Aus dem Kreis der Teilnehmer werden VertreterInnen für jede Subkultur ausgewählt
- Mit dem Seil wird ein Knoten mit etwa gleichgroßen Schlaufen gelegt. Die Vertreter der Subkulturen stellen sich in jeweils eine Schlaufe. Berater und Manager bleiben außerhalb.
- Ähnlich wie beim Rollenspiel stellen die drei Repräsentanten ihre Aufgabe in wörtlicher Rede vor, sagen, was sie von den anderen Abteilungen halten und bestimmen den Anteil, den sie am Erfolg des (Gesamt)Unternehmens /dessen Identität haben.  
Z.B. könnte ein Arzt auf Intensivstation sagen: „Lebensrettende und lebenserhaltende Maßnahmen haben hier den absoluten Vorrang. Was technisch möglich ist, muss angeschafft werden, damit wir uns keine Vorwürfe einhandeln und zurückfallen. Die Pflege ist zuallererst Pflege der Technik. Sozialkontakte kommen später.“ Aus dem Pflegebereich könnte erwidert werden:“ Gerade die Auseinandersetzung mit Todesnähe, lebensbedrohliche Erfahrungen machen Betreuung, auch der Angehörigen notwendig. Sinnfragen werden hier mehr gestellt als andernorts und wir brauchen hier Antworten und Weiterbildung.“ Der Verwaltungschef könnte sagen: “In die Intensivpflege gehen 20% der Investitionen - aber es werden nur rote Zahlen geschrieben. Wir sollten mehr auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag achten und überhaupt spricht viel dafür, die Station ganz abzugeben und in den Bereich der Altenpflege zu investieren. Das angeschlossene Seniorenstift...“
- Entsprechend dieser Wertungen vergrößern oder verkleinern sie die Schlaufen so, dass am Ende ihre Gewichtung der Teilkulturen sichtbar wird.
- Der Berater notiert die (sich verändernden) Größenverhältnisse, Kernsätze, Begründungen.
  
- Nachdem die drei Vertreter ihre Positionen ausgelegt haben, legt die Führungskraft die Schlaufen so, wie seiner Meinung nach die Geschäftsführung gegenwärtig die Beziehung zwischen den Subkulturen /deren Werten beurteilt. Falls er mit der gegenwärtigen Organisationskultur

Probleme hat, kann er diese dem Berater mit Bezug auf die Ausformung des Knotens erläutern. Er kommentiert die bisherigen Vorstellungen und kann ggfs. auch seine eigene Idealvorstellung - aus der Sicht der Führungskraft - darlegen.

- Am Schluß teilt der Berater seine Anamnese und Diagnose mit. Er interveniert gemäß seiner Vorstellung einer funktionalen Organisation. Er stellt seine Vorstellung einer zukunftsfähigen Kultur mit den Knotenmodell dar.
- Diskussion, wechselseitiges Feedback  
(Falls sich tatsächlich eine Beratung entwickelt, sollen die unterschiedlichen Bewertungen der Subkulturen des Unternehmens durch die drei konstitutiven Teilsysteme des Beratungssystems (Auftraggeber, Berater, Klientel) herausgearbeitet werden. Dies kann in Tabellenform auf Flipchart dargestellt werden.)
- Auf Flipchartpapier werden die unterschiedlichen Kulturdefinitionen in Form von Knoten abgebildet.

### **Plenum**

Zuerst stellen die Führungskräfte die Ausgangssituation mithilfe des in Schlaufen gelegten Seiles dar. Die Rollenspieler werden aufgestellt. Dann wird die gefundene Lösung demonstriert. Der/Die BeraterInnen erläutern Ihre Sicht der Dynamik.

### **Feedback aus dem Plenum**



### **Reflexionen**



### **Dokumentation**

*Dokumente*

2 Fotoprotokolle



**Fotoprotokolle**

