



Handout zur Übung 'Triadische Kulturanalyse von Organisationen'

Aufgaben für die Kleingruppe:

- Auswählen einer konkreten Organisation bzw. einer ihrer Abteilungen
- Auswählen eines Repräsentanten des Referenzsystems/Management und eines Beraters/einer Beraterin
- Der Berater versucht durch Nachfragen 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.
- 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 dem 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 auch 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.