

## Systemisches Mapping

### *Kultur ...*

Jede Organisation zeichnet sich durch eine eigene Kultur aus: durch bestimmte Strukturen wie etwa Lohnsysteme oder Arbeitszeiten, durch bestimmte Werthaltungen und Überzeugungen und durch bestimmte Praktiken oder Gepflogenheiten. Die Kultur einer Organisation gleicht die Sicht- und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder aneinander an, was die Interaktion erleichtert. Innerhalb der gleichen Organisation entwickeln aber auch die einzelnen Teams, Abteilungen oder Bereiche eine eigene Kultur, es bilden sich „Subkulturen“.

### *... und Subkultur*

Unterschiedliche Berufe und Tätigkeiten haben unterschiedliche Orientierungen und Praktiken zur Folge. Das hat mit der Logik der jeweiligen Tätigkeiten zu tun: So bedeutet eine Abweichung in der Produktion oder Buchhaltung einen Fehler, Zeitverlust und Ärger; in der Entwicklungsabteilung ist eine Abweichung vom Alten möglicherweise die Neuerung von morgen. Das kann zu einer ganz anderen Bewertung von Risiken und Fehlern führen, was sich wiederum in den Gepflogenheiten zeigt (vgl. Hofstede, 1993). Daneben gibt es aber auch die Tendenz jedes Teams, jeder Abteilung und jedes Bereichs ein Wir-Gefühl auszubilden: Es schweißt nach innen zusammen und grenzt nach außen ab. Dieses Wir-Gefühl wird durch den gleichen Beruf oder die gleiche Aufgabe oft noch verstärkt. Wenn das Wir-Gefühl der einzelnen Bereiche oder Teams stärker ausgeprägt ist als jenes der Firma, kann die Zusammenarbeit darunter leiden.

### *Selbst- und Fremdbild festhalten*

Die Mitglieder der Produktions-, Finanz- oder der Marketingabteilung machen sich alle ein anderes Bild von ihrer Abteilung, aber auch von der ganzen Firma. Wir haben von unserer Abteilung oder unserem Team und „den anderen“ ein bestimmtes Bild, das sich auf unsere Interaktionen auswirkt.

Analoge Verfahren können uns helfen, unser Bild von uns und den anderen festzuhalten. Durch die bildliche Darstellung des eigenen und der anderen Teams sehen wir, wie uns die anderen sehen und umgekehrt. Mit Hilfe solcher Maps können wir auch die Art der Interaktionen in und zwischen den einzelnen Teams abbilden. Analoge Verfahren ermöglichen uns außerdem, auch nicht sprachliches Wissen, das oft nur in Form vager Eindrücke existiert, „dingfest“ und damit unserer Reflexion zugänglich zu machen (vgl. dazu König & Volmer, 1997).

### *Zielsetzung*

### *Neue Lösungen dank neuer Information*

Das Ziel dieser Übung ist es, einen Eindruck der Selbst- und Fremdbilder der verschiedenen Teams und ihrer Interaktionen zu bekommen. Oft werden dadurch Gründe für die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in und zwischen den Teams deutlich. Durch das gemeinsame Besprechen der Maps eröffnen sich neue Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten.

## *Reflexionssetting*

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. <i>Map zeichnen</i>	4-6 Personen	Flipcharts, Malstifte	60 Min.
2. <i>Gegenseitige Besichtigung der Bilder</i>	Plenum	Flipcharts	30 Min.
3. <i>Hypothesen über das Funktionieren der Organisation</i>	Gruppe		60 Min.
4. <i>Hypothesen vorstellen</i>	Plenum		
5. <i>Maßnahmen ableiten</i>	Gruppe	Flipcharts	30 Min.
<b>3 Stunden</b>			

- Map zeichnen**
1. Stellen Sie als Team (bzw. Abteilung) in Gruppen von 4-6 Personen auf zwei zusammengeklebten Flipchartbogen Ihre Organisation bildlich dar. Benutzen Sie dafür Farben, Formen, Symbole oder Metaphern (z.B. Zirkus, Garten). Dokumentieren Sie die Interaktionen und Beziehungen zwischen den verschiedenen Teams (bzw. Abteilungen), zeichnen Sie aber kein Organigramm. (60 Min.)
- Gegenseitige Besichtigung der Bilder**
2. Die einzelnen Teams besichtigen gegenseitig ihre Bilder, wobei mindestens eine Person des Teams beim Bild bleibt, um Besuchern Auskunft zu geben. Auf diese Weise bekommen die Teams einen Eindruck der verschiedenen Perspektiven, wie die Organisation wahrgenommen wird. (30 Min.)
- Hypothesen über das Funktionieren der Organisation**
3. Bilden Sie – zurück im eigenen Team – Hypothesen darüber, wie die Organisation funktioniert: Wie kommen Entscheidungen zustande, wie wird in und zwischen den einzelnen Teams zusammengearbeitet? Halten Sie die Stichworte auf einem Flipchart fest. (30 Min.)
- Hypothesen vorstellen**
4. Die Bilder und die Hypothesen werden im Plenum vorgestellt. (30 Min.)
- Maßnahmen ableiten**
5. Im Plenum oder zurück in den Gruppen werden Maßnahmen abgeleitet zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Teams und innerhalb des eigenen Teams. Die 3-4 wichtigsten Maßnahmen werden auf einem Flipchart festgehalten. (30-60 Min.)

## *Hinweise*

Ist die Atmosphäre zwischen den einzelnen Teams allzu gespannt, sollten die Maßnahmen nur im eigenen Team besprochen werden.

## *Literatur*

- Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen – Organisationen – Management*. Wiesbaden: Gabler
- König, E. & Volmer, G. (1997). *Systemische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*. 5. Auflage. Weinheim: Deutscher Studienverlag