

# HARBURGER BEITRÄGE

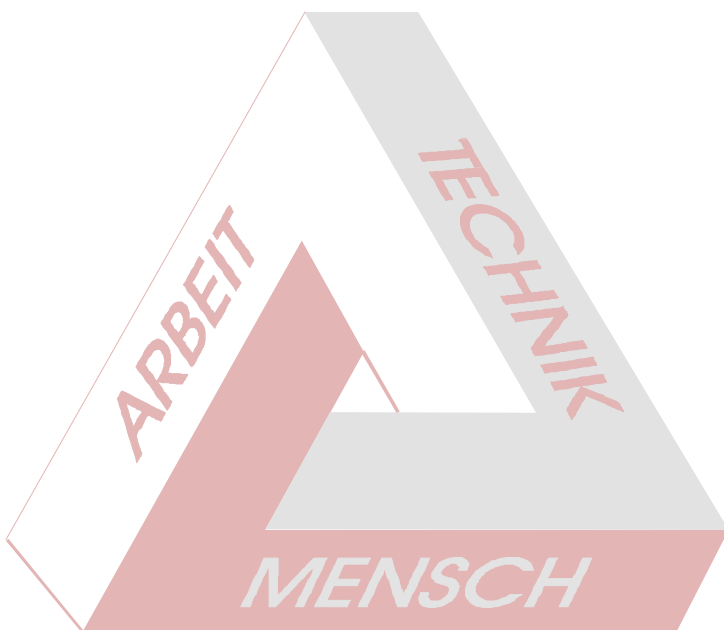
---

ISSN 0944-565X  
Nr. 20, Mai 2000

Marja Szodruch:

**Repertory Grids als Analyse- und  
Beratungsinstrument:**

**Coaching, Teamentwicklung,  
Organisationsentwicklung**



zur Psychologie und Soziologie der Arbeit



Harburger Beiträge zur  
Psychologie und Soziologie der Arbeit



Herausgeber:  
Christel Kumbruck & Michael Dick

Redaktion:  
Technische Universität Hamburg-Harburg  
Arbeitswissenschaft 1-08/1  
Schwarzenbergstr. 95  
D-21071 Hamburg

Tel.: 040 / 42878 – 3447  
Fax: 040 / 42878 – 2081  
e-mail: [prauss@tu-harburg.de](mailto:prauss@tu-harburg.de)  
Internet: [www.tu-harburg.de/aw1](http://www.tu-harburg.de/aw1)

© bei den Autoren  
ISSN 0944-565X



## Vorwort der Herausgeber

Auch weil George A. Kelly (1986) die im klinischen Anwendungskontext entwickelte Methode der Repertory Grid Technik bereits bei seiner ersten Vorstellung 1955 detailliert und instruktiv beschrieben hat, hat es seitdem eine große Verbreitung gefunden. Hauptanwendungsgebiet ist immer noch der klinische Bereich, wo es auch Eingang in die medizinische Forschung gefunden hat. Ein weiterer Teil der Publikationen ist methodischer oder methodologischer Natur.<sup>1</sup> Der Transfer in andere Bereiche der Psychologie, etwa Arbeitspsychologie, Umweltpsychologie oder auch Management und Organisation erfolgt bisher hingegen nur zögernd.<sup>2</sup> Das mag zum einen daran liegen, dass bisher noch keine breit geteilten Standards für Verfahren der elektronischen Datenaufbereitung und –auswertung vorliegen und man sich weiterhin eher „handgemachter“ Prozeduren und Programme bedient, zum anderen aber auch daran, dass es sich um eine aufwendige Verfahrensweise handelt, die einen dialogischen und interpretativen Forschungsstil in einer überschaubaren und partnerschaftlich organisierten Stichprobe erfordert. Wir können daher annehmen, dass das Verfahren in der Praxis häufig angewendet wird, ohne allerdings Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs zu finden. So liegt am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg - wo Arne Raeithel gelehrt hat - eine große Anzahl an Diplomarbeiten vor, und es existieren kommerzielle Software-Anwendungen für den Bereich der Organisationsberatung.<sup>3</sup>

Marja Szodrich stellt in dieser Arbeit einen Weg vor, das Verfahren aus der Forschung in die Praxis zu transferieren, ohne dabei Transparenz aufgeben zu müssen. Nicht nur im Bereich der Unternehmenskultur, sondern überall dort, wo es um eine Vermittlung zwischen strategischer Planung und Expertise einerseits und alltäglicher, operativer Anwendung andererseits geht, könnte das Repertory Grid Verfahren als methodische Brücke wichtige Vermittlungsfunktionen übernehmen.

<sup>1</sup> Vgl. hierzu etwa die Homepage der DPPK (Deutsche Arbeitsgruppe zur Psychologie der Persönlichen Konstrukte) <http://www.med.uni-giessen.de/psychol/bibldeut.htm> für deutschsprachige Aufsätze; <http://www.med.uni-giessen.de/psychol/buecher.htm> für internationale aktuelle Buchveröffentlichungen [Zugriff: 30.06.2000]

<sup>2</sup> in der Umweltpsychologie z.B.:  
Harrison, J., and Sarre, P. (1975). Personal Construct Theory and the Measurement of Environmental Images. *Environment and Behavior*, 7, 3-58.  
Stringer, P. (1976). Repertory Grids in the Study of Environmental Perception. In P. Slater (ed.), *The Measurement of Intrapersonal Space by Grid Technique. Vol 1: Explorations of Intrapersonal Space* (pp. 183-208). London: Wiley.  
Matthies, E. (1995). *Aspekte der Bedrohlichkeit von Umweltbelastungen. Eine explorative Untersuchung mit der Repertory Grid-Technik*. Bochum: Berichte aus der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum, Arbeitseinheit Kognitions- und Umweltpsychologie, Nr. 45.  
Tanner, C., and Foppa, K. (1996). Umweltwahrnehmung, Umweltbewußtsein und Umweltverhalten. In A. Diekmann and C.C. Jaeger (eds.), *Umweltsoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 36* (S. 245-271). Opladen: Westdeutscher Verlag.  
Dick, Michael (2000, Juni). Die Anwendung narrativer Gridinterviews in der psychologischen Mobilitätsforschung [37 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [Online Journal], 1(2). Verfügbar über: <http://qualitative-research.net/fqs> [Zugriff: 30.06.2000]

<sup>3</sup> Mit einem kommerziellen Programm arbeitete auch Marja Szodrich bei der vorliegenden Arbeit. Leider war die Lizenz zeitlich begrenzt und weder sie noch wir haben weiterhin Zugriff, da auch eine Forschungslizenz bisher unseres Wissens nach nicht vorliegt. Daraus erklärt sich auch die nicht ganz zufriedenstellende Qualität der Abbildungen im Text. Einen Überblick über kostengünstige oder kostenlose Software findet sich unter <http://www.med.uni-giessen.de/psychol/compprog.htm> [Zugriff 30.06.2000].

# Repertory Grids als Analyse- und Beratungsinstrument: Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung

Marja Szodruch

Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Nr. 20

<b>1. Hintergrund der Untersuchung .....</b>	<b>4</b>
1.1 Unternehmenskultur als Referenzrahmen .....	4
1.2 Beratungsbedarf von Unternehmen .....	6
<b>2. Anwendung der Repertory Grids in Beratung .....</b>	<b>7</b>
2.1 Coaching .....	8
2.2 Teamentwicklung .....	9
2.3 Organisationsentwicklung .....	9
<b>3. Vorgehen .....</b>	<b>10</b>
3.1 Das Role Repertory Grid .....	11
<b>4. Auswertung .....</b>	<b>13</b>
4.1 Leiter des Direktorats als Kunde im Coachingprozess .....	14
4.2 Kommunalität der Sichtweisen in der Gruppe der Führungskräfte als Referenzrahmen für einen Teamentwicklungsprozess .....	19
4.3 Bedarf für Maßnahmen von Teamentwicklung bei den Managern .....	20
4.4 Betrachtung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen den Hierarchien im Zusammenhang von Organisationsentwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur .....	21
<i>Beurteilung der Elemente</i> .....	21
<i>Inhaltsanalyse der Konstruktsysteme</i> .....	24
<b>5. Diskussion .....</b>	<b>25</b>
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>28</b>

# 1. Hintergrund der Untersuchung

## 1.1 Unternehmenskultur als Referenzrahmen

Psychologische Fragestellungen im Bezug auf Organisationen beschäftigen sich zunehmend mit der Kultur des untersuchten Systems. Auch in der Literatur (Müller-Jentsch, 1993; Neuberger & Kompa, 1987; Schein, 1995) und in den Medien (Manager Magazin etc.) taucht der Begriff Unternehmenskultur immer häufiger auf.

Das Phänomen Kultur in Organisationen oder Firmen ist zwar nichts Neues, gewinnt aber immer mehr Bedeutung bei der Betrachtung der internen und externen Erfolge eines Unternehmens (Peters & Waterman, 1983). Das Zusammenwachsen der Wirtschaft in Europa, wie es sich u.a. an großen multikulturellen Unternehmen zeigt, stellt neue Rahmenbedingungen und verlangt andere Kompetenzen und Qualitäten von den Mitarbeitern als früher. Eine sowohl räumliche als auch geistige Beweglichkeit ist wichtiger als je zuvor, um neben den sich ständig und schnell ändernden marktwirtschaftlichen und sozialen Umweltfaktoren andere Umstellungen wie z.B. längerfristige berufsbedingte Auslandsaufenthalte bewältigen zu können. Nicht nur der individuellen, sondern auch der organisationalen Lern- und Veränderungsfähigkeit kommt eine immer größere Bedeutung bei Umweltveränderungen zu. Um die Implementierung einer neuen Technologie oder Strategie zu erleichtern, muß bezüglich der *handlungsleitenden Werte und Grundannahmen* der Organisation ein Konsens erzielt werden. Dies bedarf wiederum der Kenntnisse über die Regelsysteme oder Zirkularitäten, von denen die jeweilige Firmenkultur beeinflusst wird. Die kritische Auseinandersetzung mit dieser *symbolischen Struktur* des Unternehmens hilft dabei, die hinter dem sichtbaren Verhalten verborgenen Motive, Ziele und Interessen der Mitarbeiter aufzudecken.

Eine wachsende Konkurrenz auf dem Weltmarkt kann nicht nur durch technologische Errungenschaften bewältigt werden, sondern bewegt Unternehmen dazu, insbesondere im Bereich der Kundenbetreuung immer größere Anstrengungen zu unternehmen, um den steigenden Forderungen gerecht zu werden. Während eines mehrjährigen Frankreich-Aufenthaltes hatte ich die Gelegenheit einen großen internationalen Konzern kennenzulernen, dessen Partnerfirma ein bedeutender Arbeitgeber in Deutschland ist. Im Rahmen meines Forschungsvorhabens zur Unternehmenskultur beschäftigte ich mich insbesondere mit dem Kundendienstbereich dieser Organisation, die mir sowohl Dokumente als auch Mitarbeiter als Auskunftspersonen zur Verfügung stellte. Das ausgewählte Unternehmen eignet sich als Forschungsfeld besonders gut, da seine Produkte einen längeren Lebenszyklus aufweisen. Die langfristige Orientierung erleichtert es im Vergleich zu Firmen mit kurzlebigen Produkten ein Kulturkonzept zu entwickeln. Es gab Anfang der 90er Jahre sowohl externe als auch interne Gründe, Veränderungen vorzunehmen, zu denen neue Konzepte zur Personal- und Organisationsentwicklung und zum Qualitätsmanagement gehörten. Der Beginn eines langwierigen

Entwicklungsprozesses, der zu einem Paradigmenwechsel führen soll, zeichnete sich ab. Dieser Prozess, der sich damals in der ersten Implementierungsphase befand, liefert einen Rahmen, in dem viele Parameter für Unternehmenskultur, u.a. die Veränderungsfähigkeit des Direktorats Kundendienst, erforscht werden konnten.

Unternehmenskultur ist ein komplexes Forschungsgebiet, das mit unterschiedlichen und daher oft verwirrenden Begriffen wie Organisationsklima, Corporate Identity, Corporate Communication, Unternehmensphilosophie etc. bezeichnet wird. Für Organisationen werden viele Metaphern benutzt, und jede von ihnen lenkt die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Merkmale. Nach Neuberger und Kompa (1987) ist der Forschungsprozess in Unternehmen selbst eine Wirklichkeitskonstruktion, die sich danach richtet, welche Schablonen und Orientierungsmuster der Forscher an die Unternehmenswirklichkeit anlegt. Somit liefert jede Theorie über Unternehmenskultur nur eine begrenzte und einseitige Erklärung des untersuchten Phänomens.

Da Unternehmenskultur ein hypothetisches Konstrukt ist und daher einer direkten Beobachtung und Messung nicht zugänglich, müssen Indikatoren gesucht werden, die Hinweise über die vorhandene Kultur liefern können. In meiner Dissertation (Szodruch, 1998) wurden im Rahmen des qualitativen Forschungsansatzes neue methodische Zugänge zu dem unspezifischen und komplexen Konstrukt Unternehmenskultur gesucht. Es ging darum, Unternehmenskultur mit einer personenzentrierten Methode, dem *Role Repertory Grid*, zu erfassen und dabei die dieser Methode zugrundeliegende Persönlichkeitstheorie (Kelly, 1986) anzuwenden sowie auf ihre Eignung für dieses Thema zu überprüfen. Die *kollektiven Bedeutungshorizonte der Organisation* (auch Glaubens- oder Regelsysteme genannt), die sich aus individuellen und gemeinschaftlichen Konstruktsystemen zusammensetzen, wurden als Abbild, und somit als *Operationalisierung der Unternehmenskultur*, verstanden. Dies setzte voraus, dass die Daten zuerst auf der ersten Aggregationsebene, nämlich auf der individuellen, aufbereitet wurden, bevor sie einer Gruppenanalyse unterzogen wurden. Hierbei wurden zuerst individuelle Sichtweisen unternehmenskultureller Faktoren der betrieblichen Lebenswelt exploriert und analysiert, um dann Aussagen über die kollektiven Sichtweisen (Kultur) machen zu können. Diesem Vorgehen lag die Annahme zugrunde, dass Unternehmenskultur die Teile individueller Konstruktsysteme reflektiert, die einen Konsens in der Wahrnehmung und Deutung der beruflichen Lebenswelt in einer Gruppe darstellen, d.h. eine *gemeinsame Orientierung und Sinngebung* liefern. Die Studie orientierte sich an vier theoretischen und acht empirischen Fragestellungen. Das untersuchte System Kundendienst wurde nach konstruktpsychologischen und systemtheoretischen Sichtweisen abgebildet. Die Psychologie der persönlichen Konstrukte von Kelly vertrat die idiographischen Anteile bei der Betrachtung der Unternehmenskultur und lieferte mit den Repertory Grids die Hauptmethode für die Datenerhebung, während die Systemtheorie den kollektiven Charakter des Untersuchungsgegenstandes und seine Dynamik zu veranschaulichen vermochte.



In den Ergebnissen zeigte sich, dass die Mitarbeiter der untersuchten Organisation ihre betriebliche Lebenswelt sehr unterschiedlich konstruieren, was aus einer sehr heterogenen Menge von individuellen Konstruktsystemen hervorging. Die Diskrepanz zwischen den hierarchischen Gruppen fiel jedoch kleiner aus, als die individuell erhobenen Charakterisierungen der Rollen hätten vermuten lassen, was den Einfluß von kulturellen Wirkfaktoren (übergeordneten Konstrukten) verdeutlicht. Die durch das neue Konzept für Personal- und Organisationsentwicklung manifestierte Soll-Kultur, die im Kundendienst langsam an Raum und Bedeutung gewinnt, wurde andeutungsweise in den analysierten Konstruktsystemen sichtbar. Sie wird in seiner Implementierung jedoch noch so lange auf Widerstände stoßen, bis ein „Konsens über die Wirklichkeit“ der beruflichen Lebenswelt erzielt worden ist (intersubjektive Entwicklung). Dies setzt wiederum eine Modifikation der persönlichen Konstruktsysteme der Mitarbeiter voraus (subjektive Entwicklung), durch deren Interaktion die kulturspiegelnden Regelsysteme, wie Kommunikationsmuster und Lernfähigkeit der Organisation, bestimmt werden. Aus den Ergebnissen ging hervor, dass individuelle Konstruktsysteme nicht mehr adäquat zur Antizipation der Ereignisse dienen, was eine Öffnung für Veränderungen zur Folge hat. An dieser Stelle kann ein Berater zur Unterstützung der kognitiven Umstrukturierung und zur Ausarbeitung der daran knüpfenden Verhaltensweisen eingesetzt werden.

In diesem Beitrag, der auf der oben erläuterten Forschungsarbeit basiert, werden zwei praxisnahe Fragestellungen diskutiert:

- (1) In welcher Weise könnten die vorhandenen Grid-Ergebnisse für die Gestaltung eines Veränderungsprozesses nutzbar gemacht werden?
- (2) Sollte eine systematische Untersuchung der Unternehmenskultur dem Einstieg in einen Beratungsprozess vorausgehen oder zumindest darin enthalten sein?

## **1.2 Beratungsbedarf von Unternehmen**

In der heutigen Gesellschaft des schnellen Wandels befinden sich Unternehmen in einem ständigen Veränderungsprozess, der zum Teil ungesteuert verläuft und zum Teil bewußt gestaltet wird. Während die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens das strategische Vorgehen weitestgehend bestimmt, gewinnen auch Faktoren der internen Integration, d.h. der menschlichen Zusammenarbeit, immer mehr an Bedeutung. Die symbolische Struktur einer Organisation findet mehr Aufmerksamkeit. Kulturelle und strukturelle Veränderungen wirken sich auf Kommunikations-, Management- und Kooperationspraktiken aus, wodurch Fragen entstehen können, die einer Beratung bedürfen. Hierbei kann es sich um Prozesse von Fusionierung und Globalisierung, Generationswechsel, Umstrukturierungen, Positionierungs- oder Innovationsfragen handeln, um einige Beispiele zu nennen. Die Hilfestellung kann durch interne, speziell geschulte Mitarbeiter oder durch externe Berater erfolgen, wobei der Mitarbeiter aufgrund seiner Systemzugehörigkeit sowohl in seiner Perspektive als auch in seiner Neutralität eingeschränkt

ist. Der Beratungsauftrag kann sich auf unterschiedliche Zielgruppen (Individuum, Team, Abteilung, Leistungscenter etc.) und Inhalte beziehen.

In einem *Coaching-Prozess* werden Führungskräfte oder generell einzelne Mitarbeiter bezüglich der Motivation, des Kommunikations- oder Führungsstils, des Zeitmanagements, des Umgangs mit Stress etc. beraten und geschult. Es wird eine persönliche Stärken-Schwächen Analyse durchgeführt und nach alternativen Lösungen gesucht.

Durch Maßnahmen der *Teamentwicklung* können Blockaden und Konflikte in der Zusammenarbeit gelöst, Rollen und Aufgaben der Teammitglieder geklärt, Regeln und Ziele der Teamarbeit festgelegt, Schwierigkeiten und Vorteile von Kooperationsvorhaben (z.B. interkulturelle Zusammenarbeit) mit einem Berater diskutiert werden.

Bei der *Personalentwicklung* können Berater und Trainer zur Diagnose des Bildungsbedarfs, zur Schulung spezifischer Kompetenzen (Kommunikation, Management, Kreativität, Qualitätsbewußtsein) oder zur Karriereplanung (z.B. Assessment-Center) eingesetzt werden.

Ein Beratungsprozess im Rahmen der *Organisationsentwicklung* befasst sich gewöhnlich mit Fragen der organisationellen Struktur, der Positionierung und Verantwortungsverteilung im System, unternehmenskulturellen Veränderungen, der Umsetzung von Visionen, Zielen und Strategien oder der Beziehungen des Systems zu seiner Umwelt.

## **2. Anwendung der Repertory Grids in Beratung**

Die Eignung der Repertory Grids für Beratungszwecke liegt vornehmlich in ihrer Fähigkeit, subjektive Begriffe (Konstrukte) in ihrer Ähnlichkeit und Differenz sichtbar zu machen. Diese Visualisierung kann Reflexion und Perspektivenwechsel unterstützen sowie die Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Berater durch eine visualisierte Analyse ergänzen – vor allem, da der Kunde (Beratene) aktiv an der Erstellung des Grids mitwirkt, den Entstehungszusammenhang und die methodische Idee also praktisch nachvollziehen kann (vgl. Raeithel, 1995).

Repertory Grids sind in sehr unterschiedlichen Geschäftsbereichen zur Anwendung gekommen, z.B. Marktforschung, Konzipierung von Fragebogen, Qualitätskontrolle, Untersuchung und Förderung der Arbeitsmotivation oder des Betriebsklimas, Analyse und Erhöhung der Führungskompetenz, Beratung sowie Evaluation von Trainingsmaßnahmen (Stewart & Stewart, 1981). Ferner sind sie beim strategischen Management, Entscheidungsfindung, Einstellungsverfahren und bei der Analyse von Kundenbeziehungen zur Anwendung gekommen (Gammack & Stephens, 1994). Grids eignen sich allgemein dazu, Wissen, Meinungen und Glaubenssätze zu identifizieren. Eine Analyse von Wissensmanagement oder -transfer wäre ein Beispielkontext. Da Wissenskonstruktion immer subjektiv sinnvoll ist, wäre es laut Gammack und Stephens ratsam u.a. die Benutzer von

Informationssystemen bei deren Entwicklung zu beteiligen, um die Konzepte und Begriffe zu identifizieren, die mit ihrer Arbeit zusammenhängen. Wenn dieses Verfahren zu Beratungszwecken eingesetzt wird, sollten folgende Schritte unternommen werden:

1. Auftragsklärung,
2. Problemidentifikation,
3. Elementenwahl,
4. Durchführung des Grid-Interviews und
5. Analyse der Daten.

In diesem Artikel wird die Anwendung der Grid-Methode in einer fiktiven organisationspsychologischen Beratungssituation reflektiert.

## **2.1 Coaching**

In einem Coachingprozess kann die Selbstreflexion des Betroffenen durch eine gemeinsame Betrachtung des persönlichen Konstruktumusters gefördert werden. Daraus geht die generelle Einstellung der Person hervor, d.h. ob sie dazu neigt, die Welt um sich herum positiv vs. negativ oder stereotyp vs. differenziert wahrzunehmen. Die individuelle Identitätsstruktur, das Konstruktionsmuster und dessen Entwicklung, Grenzen und Möglichkeiten können beschrieben werden, wobei der Inhalt des Grids immer kontextgebunden ist. Die Konstrukte und ihre Gegenpole können inhaltlich diskutiert und ihre Benutzung ergründet werden, was Hinweise über die Denkprozesse und persönlichen Theorien der Auskunftsperson liefert. Es können die Kategorien analysiert werden, die eine Person benutzt, um sich selbst oder andere zu konstruieren (Adams-Webber, 1979). Durch ein Grid-Interview kann u.a. herausgefunden werden, mit welchen anderen Personen sich jemand identifiziert, ob die anderen positive oder negative Rollenmodelle darstellen, wer idealisiert wird etc.

Für einen Coachingprozess eignet sich ferner die Rückmeldung des Fremdbildes, das durch die Konstruktwahl von Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten über die betroffene Person vermittelt wird. Dies setzt voraus, dass dieser Mitarbeiter als Element von den anderen beurteilt wurde. Die Kombination von eigenen und fremden Konstrukten ermöglicht einen Vergleich zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild („wie sehe ich mich selbst vs. wie wirke ich auf andere“), die zuweilen Diskrepanzen aufweisen. Derartige Unterschiede, die nicht nur die Akzeptanz der Person in der Gruppe betreffen, sondern auch auf Beeinträchtigungen der interpersonellen Kommunikation hinweisen, können mit dem Berater besprochen und durch seine Hilfe hinterfragt und ggf. reduziert werden.

Das Kennen des Konstruktsystems einer Person hilft, ihr Handeln, das durch ihre impliziten Persönlichkeitstheorien gesteuert wird (Konstrukt-Erwartung-Verhalten), nachzuvollziehen (Kelly, 1986). Für die Person selbst eröffnen sich durch die erweiterten Selbsterkenntnisse Möglichkeiten der kognitiven Umstrukturierung

(Reframing). Durch die Selbstreflexion wird somit ein Bewußtwerdungsprozess in Gang gesetzt, der wiederum eine Voraussetzung für Verhaltensänderungen darstellt. Durch die Überprüfung der Aktualität und der antizipativen Kraft des vorhandenen Konstruktsystems öffnet sich die Auskunftsperson für die Revision und die Aktualisierung ihrer persönlichen Theorie. Die Handlungspotentiale können erörtert und neue Verhaltensweisen ausprobiert werden.

## **2.2 Teamentwicklung**

Für Teamentwicklung können Konstrukte individuell oder gemeinsam in einer Gruppe erhoben werden. Bei einem Gruppeninterview werden zuerst viele Konstrukte zu festgelegten Elementen erhoben und durch einen Konsens auf die wichtigsten reduziert, was bereits einen Effekt auf die Zusammenarbeit der Gruppe haben kann. Analysiert man die Daten aus Einzelgrids auf der kollektiven Ebene, können anhand von gruppenspezifischen Durchschnittsbildern (Gemeinräume), die den Durchschnittswert der Elemente auf den Achsen darstellen, Hinweise über das soziale Netzwerk (z.B. Allianzen oder Feindseligkeiten) sowie über vorhandene Gruppenkonstrukte gewonnen werden. Anzahl und Inhalt der von allen oder mehreren gemeinsam benutzten Konstrukte in einer Gruppe verweist auf eine geteilte Sprache, die wiederum als Indikator für die interne Kohäsion (corporate identity), aber auch für die Identität nach aussen (corporate image) sowie für weitere unternehmenskulturelle Faktoren gesehen werden kann.

Auf der interindividuellen Ebene können Vergleiche zwischen dem Selbst - und Fremdbild oder zwischen der eigenen Konstruktion des untersuchten Bereiches (in diesem Fall die betriebliche Lebenswelt) und der Art, wie er von anderen wahrgenommen wird, durchgeführt werden. Große individuelle Diskrepanzen diesbezüglich können zu Konflikten, Vorurteilen und Mißverständnissen führen. Die Betrachtung der individuellen Konstruktsysteme von Teammitgliedern verdeutlicht den Mitarbeitern, wie unterschiedlich die Welt wahrgenommen und beschrieben wird, wodurch mehr Verständnis und Toleranz für einander entsteht. Auf der anderen Seite kann die Feststellung von wahrgenommenen Konstruktionsähnlichkeiten zwischen den Teammitgliedern überraschend sein, insbesondere wenn diese sich nicht mögen. Eine bisher verborgene Gemeinsamkeit wird entdeckt, was Sympathie erzeugt. Die gemeinsame Diskussion von Schwerpunkten oder Auffälligkeiten bei einzelnen Teammitgliedern (z.B. ungewöhnliche Kontrastpole oder stereotype Beurteilung) kann die Offenheit untereinander erhöhen.

Im Anschluß an Maßnahmen zur Teamentwicklung bietet es sich an, erneut eine Konstrukterhebung durchzuführen, um die Intervention zu evaluieren und Hinweise für weitere Schritte zu bekommen.

## **2.3 Organisationsentwicklung**

Die Bedeutung der Repertory Grids bei der Organisationsentwicklung liegt insbesondere an ihrem Einsatz bei der Analyse und Gestaltung von Unternehmenskul-

tur. Die gewonnenen Gruppenkonstrukte oder Teilbereiche von persönlichen Theorien, die in einer Organisation von vielen Personen geteilt werden, werden von Sarges (1990) Wissens- oder Glaubenssysteme genannt. Das Glaubenssystem als Abbild der Unternehmenskultur kann aus dem Gruppengrid gewonnen werden, indem die individuellen Konstruktsysteme hier in Relation zueinander gesetzt werden. Die von den Mitarbeitern zu sogenannten kulturellen Elementen erhobenen Konstrukte können sowohl als Spiegel der vorhandenen Werte und Grundannahmen interpretiert, aber auch zur Entwicklung eines neuen kulturellen Leitfadens eingesetzt werden. Hinweise auf vorhandene oder erwünschte Handlungsspielräume und Regelsysteme, auf Visionen und Ziele, auf die Einstellung zur Arbeit sowie auf das Betriebsklima können gewonnen werden. Bei der Personalentwicklung können Grids zur Planung der Fortbildungsmaßnahmen oder zum Training von Mitarbeiter-Beurteilungen eingesetzt werden. Beim letzteren muß die Gruppe sich auf die Konstrukte einigen, die als Kriterien zur Anwendung kommen. Ein weiterer Einsatzbereich der Repertory Grids kann bei der Initiierung von Wissenstransfer, Analyse und Förderung von Kooperationsbeziehungen zwischen verschiedenen Hierarchie-Ebenen (Vertrauen schaffen) oder auch bei der interkulturellen Beratung gesehen werden, die ein relativ junges, aber wachsendes Feld darstellt.

### 3. Vorgehen

Bei dem Forschungsfeld handelte es sich um ein großes internationales Konsortium, das aus einer Zentrale in Frankreich und Partnerfirmen in vier verschiedenen Ländern besteht. Der in dieser Arbeit untersuchte Bereich Kundendienst ist personell multikulturell besetzt. Die Mitarbeiter werden zum Teil von den Partnerfirmen für eine begrenzte Zeitdauer (3 bis 5 Jahre) abgestellt. Die Mehrzahl der Arbeitnehmer ist jedoch direkt von der Zentrale angestellt.

Die Stichprobe, welche die Daten geliefert hat, besteht aus 24 Auskunftspersonen, die zwei verschiedene hierarchische Ebenen vertreten:

- A die oberen Führungskräfte (n=8) und
- B das mittlere Management (n=16).

Zu den oberen Führungskräften zählen neben dem Direktoratsleiter, Vizepräsidenten und Direktoren. Als Manager werden u.a. Abteilungsleiter und Gruppenleiter bezeichnet. Der Vergleich zwischen dem obersten und einem mittleren Niveau sollte Hinweise darüber liefern, ob es in dieser Organisation allgemeingültige, durch die Hierarchie hindurch wirkende Werte und Grundannahmen gibt, welche die Wahrnehmung und somit das Verhalten der Mitarbeiter lenken oder ob die beiden untersuchten Ebenen jeweils ihre eigenen organisationellen Konstruktsysteme (Regelsysteme) gebildet haben und somit unterschiedliche Subkulturen aufweisen. Die Teilnehmer gehören drei Nationalitäten an (Franzosen, Engländer und Deutsche). Die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit variiert zwischen vier und 20 Jahren. Die Durchschnittsdauer des Arbeitsverhältnisses liegt bei den Füh-

rungskräften bei ca. 10 Jahren, bei den Managern bei ungefähr acht Jahren. Das Durchschnittsalter der Führungskräfte beträgt 48 Jahre, das der Manager 39 Jahre.

Als Untersuchungsmethoden wurden Dokumentenanalysen, iterative Interviews und Role Repertory Grids eingesetzt. Da in diesem Artikel nur auf die Ergebnisse der Letzteren eingegangen wird, erfolgt zunächst eine kurze Darstellung dieses Verfahrens.

### 3.1 Das Role Repertory Grid

Das hier eingesetzte Verfahren *Role Repertory Grid* stammt aus der Konstruktpsychologie (Kelly, 1986), die davon ausgeht, dass jedes Individuum ein implizites theoretisches Modell, ein Konstruktsystem, entwickelt, innerhalb dessen es lebt, Ereignisse antizipiert, sein Verhalten steuert, Fragen stellt, aber auch Veränderungen der Konstruktion vornimmt. Das Repertory Grid kann als ein kommunikatives Verfahren bezeichnet werden, mit dem Forscher und Auskunftspersonen in gemeinsamer Arbeit Handlungsverläufe und Erlebnisse ordnen, strukturieren und verdichten können. Durch die Erfassung individueller Konstruktionen zu bestimmten Lebensbereichen kann dargestellt werden, wie Ideen untereinander in Beziehung stehen und wie z.B. eine Person als ähnlich zu manchen und gleichzeitig verschieden von anderen gesehen werden kann.

Bei einem Grid-Interview werden Begrifflichkeiten erhoben, die dichotome Einheiten darstellen und nach Kelly als Konstrukte bezeichnet werden (s. Abb. 1). Unter dichotom werden Begriffe verstanden, die zwei einander ähnliche Elemente (A u. B) und ein im Gegensatz zu ihnen stehendes drittes Element (C) beschreiben. Um die Konstrukte zu evozieren, wird die Auskunftsperson aufgefordert, eine Serie von Unterscheidungen zwischen Elementen (Personen, Beziehungen, Objekten oder Aktivitäten) vorzunehmen und somit die persönlichen Konstrukte (sprachliche Bezeichnungen) zu nennen, die sie auf den betroffenen Erfahrungsbereich anwenden kann. Ein zentrales Prinzip für die Konstrukterhebung ist die Bipolarität der Konstrukte. Dies bedeutet, dass entweder der Initialpol oder sein Gegenteil (Kontrastpol) für ein Element zutrifft.

:	:	:	:	Idealer Leiter	Direktorsleiter	Elemente	
						Konstrukte	
						Initialpol (x)	Kontrastpol (o)
				X	X	Ehrgeizig	bescheiden
				X	O	Risikofreudig	unsicher
						...	...

Abb. 1.: Beispiel eines Konstruktgitters (Grid)

Die Datenerhebung mit den Repertory Grids fand in den Jahren 1994 und 1995 in einer Untersuchungssituation statt, die einem Interview gleichkommt. Bei der Operationalisierung der persönlichen Konstruktmuster handelte es sich hier um die individuelle Art einer Person die betriebliche Lebenswelt zu konstruieren. Diese äussert sich in den Bewertungen und Bedeutungszuweisungen, die von den Mitarbeitern auf zwei verschiedenen hierarchischen Ebenen im Kundendienstbereich den ausgewählten Elementen des betrieblichen Umfeldes zugeschrieben wurden. Die von mir aufgrund der Vorinformation festgelegten Elemente (Rollen) repräsentieren vier Ebenen der betrieblichen Lebenswelt:

- (1) Die individuelle (z.B. das Selbst),
- (2) die kollegiale (z.B. ein Kollege),
- (3) die organisationelle (z.B. das Direktorat) und
- (4) die Meta-Ebene (z.B. ideale Führungskraft).

Die Standardisierung der Elemente erhöht die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Da in der Gruppe der leitenden Führungskräfte insgesamt 20 Elemente untersucht wurden, wurden pro Auskunftsperson (AP) 20 Konstruktpaare erhoben. In der Gruppe der Manager wurden 15 Elemente ursprünglich beurteilt und daher pro Person 15 Konstruktpaare erhoben. Für den Vergleich zwischen diesen beiden Gruppen konnten jedoch nur 12 Elemente, die von allen Mitgliedern beider Gruppen bewertet wurden, berücksichtigt werden. So wurden in dem Gruppenvergleich 288 Konstruktpaare (d.h. 576 Konstrukte) analysiert. Die für beide Gruppen gemeinsamen Rollen sind *das Selbst, der Leiter des Direktorats, das Direktorat, der Konzern, der Kunde, die vier Partnerfirmen, die ideale Führungskraft, die inkompetente Führungskraft* und *die negative Person*. Die Erhebung der Konstrukte erfolgte in einem festgelegten Verfahren, in dem die zu beurteilenden Elemente, die auf kleine Karten geschrieben werden, von der Auskunftsperson nach dem Zufallsprinzip paarweise bezüglich der Ähnlichkeit oder Verschiedenheit beurteilt werden (z.B. Kunde und negative Person). Vier Elementekombinationen wurden vorgegeben (das Direktorat mit jeweils einer Partnerfirma), um den Vergleich dieser Rollen bei jeder Auskunftsperson sicherzustellen. Nachdem die Konstruktpole (z.B. Initialpol = optimistisch, Kontrastpol = pessimistisch) evoziert wurden, wurden alle Elemente nach diesen Kriterien bewertet. Auf der bipolaren Skala, die zur Anwendung kam, mußte entweder der Initialpol, der Kontrastpol oder keiner von beiden als Beurteilung gewählt werden (d.h. trifft nicht zu oder beide möglich). Bei der Untersuchung der Unternehmenskultur wurden sowohl Personen als auch Organisationen als Elemente vorgegeben. Dadurch konnte die Auskunftsperson in eine Situation geraten, in der sie für ein bestimmtes Element ein weniger passendes Konstrukt verwenden mußte. Dies kann nach meiner Ansicht zu einer leichten Verzerrung der Ergebnisse geführt haben.

Die durch Interviews und Grids erhobenen Daten wurden nach sechs thematischen Kategorien (Eigenkategorisierung) geordnet und inhaltlich nach Verhaltenskategorien mit dem SYMLOG Verfahren (a system for multiple level observation

of groups) untersucht (Orlik, 1986). Die Konstruktsysteme wurden anschließend einer Eigenstrukturanalyse (ESA) unterzogen (vgl. Abb. 2). Diese wurde von Raeithel (1995) speziell zur Auswertung von Role Repertory Grids entwickelt. Sie ermöglicht eine graphische Repräsentation des individuellen Bedeutungsraumes, d.h. der individuellen Konstruktion im systemischen Bezugsnetz. Die geometrisch beschreibbare räumliche Struktur spiegelt die Ähnlichkeiten und Differenzen der kognitiv repräsentierten Objekte wider. Dieses Verfahren entspricht der von Slater (1977) verwendeten Hauptkomponentenanalyse (PCA), die wiederum ein faktorenanalytisches Modell darstellt. Neben den Einzelanalysen können mit dieser Analysemethode Grids mit standardisierten Elementen von mehreren Personen zusammengefaßt werden, wie es in dieser Studie u.a. in bezug auf die hierarchische Position und den Arbeitsbereich der Auskunftspersonen vorgenommen wurde. Hierbei wurden aus den durch die Eigenstrukturanalyse erzeugten individuellen Bedeutungsräumen durchschnittliche, gruppenspezifische Eigenstrukturräume erzeugt.

Die Konstrukte lassen sich ferner mit einer graphischen Technik (Bertin-Bild) betrachten, die von dem französischen Kartographen Jacques Bertin zur Darstellung und Ordnung von Objekt-Merkmal-Matrizen entwickelt wurde (vgl. Abb. 3). Hiermit können ähnliche Elemente (Spalten) und ähnliche Konstrukte (Zeilen) im Konstruktsystem einer Person schnell identifiziert werden. Die ähnlich beurteilten Elemente stehen nebeneinander, während die semantisch ähnlichen Konstrukte übereinander zu finden sind. Die positiv bewerteten Rollen sind auf der linken und die negativen auf der rechten Seite des Bildes zu finden. Aus dem Bertin-Bild gehen alle Attribute eines Elements (eine Spalte) oder alle zutreffenden Elemente für ein Konstrukt (eine Zeile) hervor.

## 4. Auswertung

Die Auswertung der Gridmatrizen in dem oben beschriebenen Unternehmen wurde aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln vorgenommen. Zum einen ging es um personenbezogene Sichtweisen, d.h. um die Konstruktion von persönlichen Perspektiven (individuelle Grids), die für einen individuellen Coaching-Prozess wichtig sind. Zum anderen handelte es sich um elementebezogene Sichtweisen, d.h. um die Konstruktion eines Phänomens in einer Gruppe (Gemeinräume), was sowohl für die Teamentwicklung als auch für die Gestaltung der Unternehmenskultur bedeutende Informationen lieferte.

Durch die Kombination von unterschiedlichen Analyseverfahren entstand eine Flut von Daten. Da hier nun die Frage interessiert, wie diese bei einem Beratungsprozess eingesetzt werden könnten, wird im folgenden gezielt lediglich auf einige dieser Ergebnisse näher eingegangen. Hierbei wird daran erinnert, dass eine Auswertungsmethode wie die Eigenstrukturanalyse bereits eine Interpretation der Daten ist und die Darstellung und Umsetzung der Ergebnisse in einem fiktiven Beratungsprozess von der subjektiven Betrachtung der Autorin beeinflusst wird.



#### 4.1 Leiter des Direktorats als Kunde im Coachingprozess

Das ESA-Diagramm (s. Abb. 2) stellt den kognitiven Bedeutungsraum des Direktorsleiters (FB) mit den Relationen der Elemente und Konstrukte zueinander dar. Auf diesem Diagramm sind alle 20 Elemente zu erkennen, die von den Führungskräften beurteilt wurden. Auf dem ESA-Bild kann u.a. die positiv-negativ Bewertung der Rollen (rechts-links), die Komplexität (Verteilung der Elemente im Raum) und die Salienz d.h. Eindeutigkeit des Konstruktsystems (Vektorlänge = Entfernung vom Mittelpunkt des Achsenkreuzes) erkannt werden. Die Quadrate symbolisieren die Elemente und die Kreuze die Konstrukte. So können am positiven Pol der Hauptachse (X-Achse) bei FB die Rollen Kundendienst (KD), Konzern, Kunde, das Selbst, die ideale Führungskraft (ideal leader) sowie die Mitarbeiter (FA - FJ) identifiziert werden. Von der Auskunftsperson ähnlich wahrgenommene Rollen liegen räumlich nahe beieinander. Dabei ist stets der Winkel gemeint, den die zwei Punkte (als Quadrat im ESA-Bild zu sehen) zu dem Nullpunkt bilden. Mit den positiven Rollen werden von FB u.a. Eigenschaften wie *Kompetenz, Kooperationsfähigkeit, Kundenorientierung, Motivation* und *Veränderungsbereitschaft* assoziiert. Dieser sehr positiv bewerteten Gruppe von Rollen stehen am negativen Pol der ersten Hauptachse die negative Person und die inkompetente Führungskraft als gegensätzlich eingeschätzte Rollen gegenüber. Entsprechend werden diese Rollen mit Begriffen beschrieben, die für den Direktorsleiter ein negatives Managementverhalten darstellen: *Reaktives Verhalten, mangelnde Veränderungsbereitschaft oder mangelnde Fähigkeit zu motivieren, Inkompetenz sowie mangelndes Interesse für Kundenbedürfnisse*.

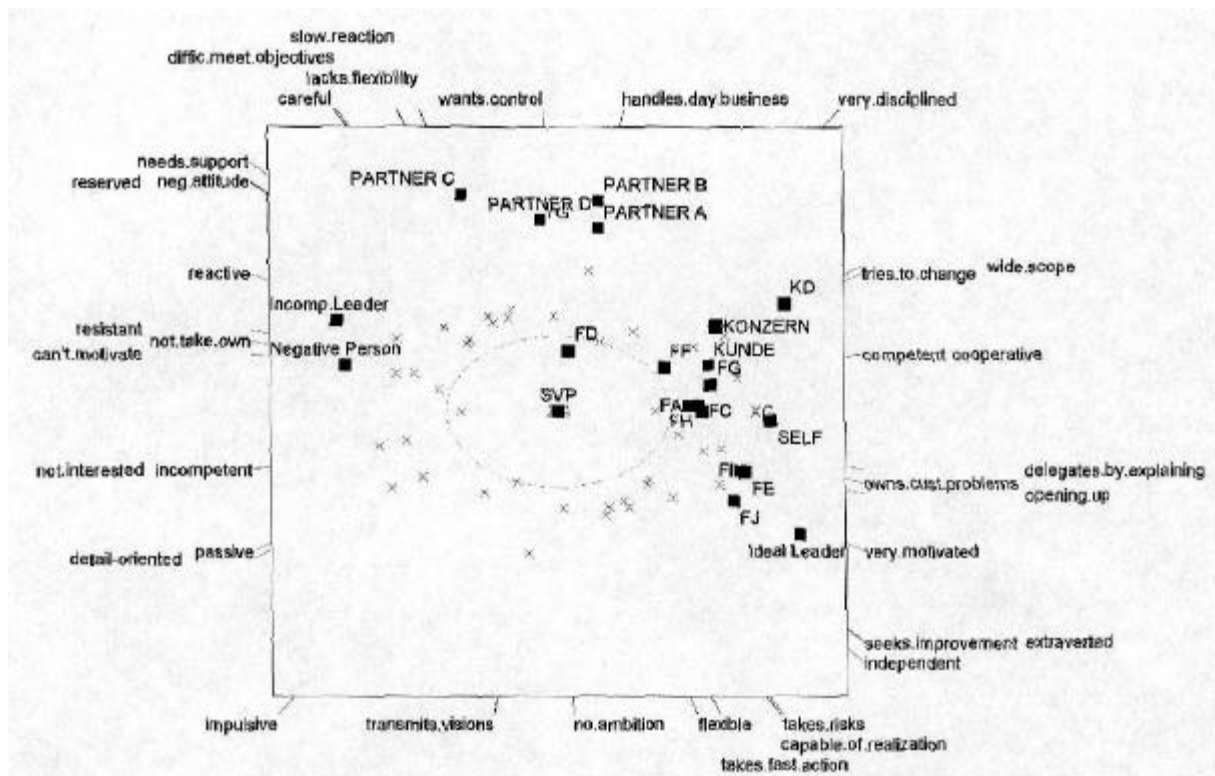


Abb.2: Eigenstrukturanalyse des Direktorsleiters FB

Im negativen Bedeutungsraum kann neben den beiden fiktiven Negativrollen eine Partnerfirma erkannt werden, die von FB mit Begrifflichkeiten wie *Langsamkeit der Reaktion*, *mangelnde Flexibilität* oder *Schwierigkeiten bei Erreichung der Ziele* assoziiert wird. Hier stellt sich die Frage, wie die eher negative Einstellung des Direktorsleiters diesem Partner gegenüber seine Zusammenarbeit mit ihm und seine diesbezügliche Vorbildfunktion für die Mannschaft beeinflusst.

Im sogenannten neutralen Bereich (Nähe der Y-Achse), d.h. in dem Teil des Bedeutungsraumes, der sowohl akzeptierte als auch kritisierte Eigenschaften enthält, befinden sich die Rollen der drei anderen Partnerfirmen. Diese werden hauptsächlich von *Kontrollbedürfnis* und *Beschäftigung mit Tagesgeschäften* gekennzeichnet. Insgesamt sind alle vier Partner als ein Cluster zu erkennen, was für Gemeinsamkeiten unter diesen aus der Sicht der Auskunftsperson spricht. Die Salienz der Elemente ist unterschiedlich. Die Rolle der idealen Führungskraft kann als die salienteste und die des Kunden als die am wenigsten saliente unter den 20 Elementen bezeichnet werden. Der oberste Vorgesetzte hat demnach eine sehr genaue Vorstellung von einer idealtypischen Führungskraft, aber ein eher unklares oder widersprüchliches Bild vom Kunden. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Heterogenität unter den über 130 Kunden zu groß ist, um „den Kunden“ zu charakterisieren.

Die betriebliche Lebenswelt des Direktorsleiters, so wie sie sich anhand der Rollen darstellt, zeigt sich als eher positiv und wenig differenziert, d.h. wenig komplex (Dominanz der rechten Hälfte und der X-Achse im ESA-Diagramm). Die dominante Achse wird u.a. durch folgende Attributenpaare gekennzeichnet, die aufzeigen, nach welchen Kriterien er seine Mitarbeiter und sein Umfeld beurteilt: *kompetent/inkompetent*, *engagiert für den Kunden/nicht engagiert*, *kooperativ/nicht interessiert*, *sich öffnend/resistent*. Die Y-Achse, um die sich ungefähr ein Drittel der Konstrukte gruppiert, zeigt weitere wichtige Kriterien für FB. Dort finden sich Eigenschaften wie *vorsichtig/risikofreudig*, *kontrollierend/nicht kontrollierend* oder *nicht flexibel/flexibel*. Hier könnte gemeinsam mit dem Direktorsleiter reflektiert werden, wie weit diese Eigenschaften seine Wahrnehmung und sein Urteil im betrieblichen Alltag tatsächlich lenken und ob sie für eine differenzierte Betrachtung ausreichen, die von einer Führungskraft von seinem Rang erwartet werden kann (Überprüfung der persönlichen Theorie). Das Bertin-Gitter (s. [Abb. 3](#)), das eine graphische Darstellung der Objekt-Merkmal-Kombinationen ist, ermöglicht es, semantische Ähnlichkeiten der untereinander stehenden Konstruktdimensionen abzulesen. Das Gitter besteht aus 20 Spalten für Rollen und 20 Zeilen für Konstrukte. Zwischen der linken und der rechten Seite ist eine positiv-negativ Polarität zu sehen. Drei Konstrukte des Direktorsleiters - *versucht sich zu ändern*, *kompetent* und *sehr diszipliniert* - treffen auf neun bzw. zehn der 12 untersuchten Elemente zu.

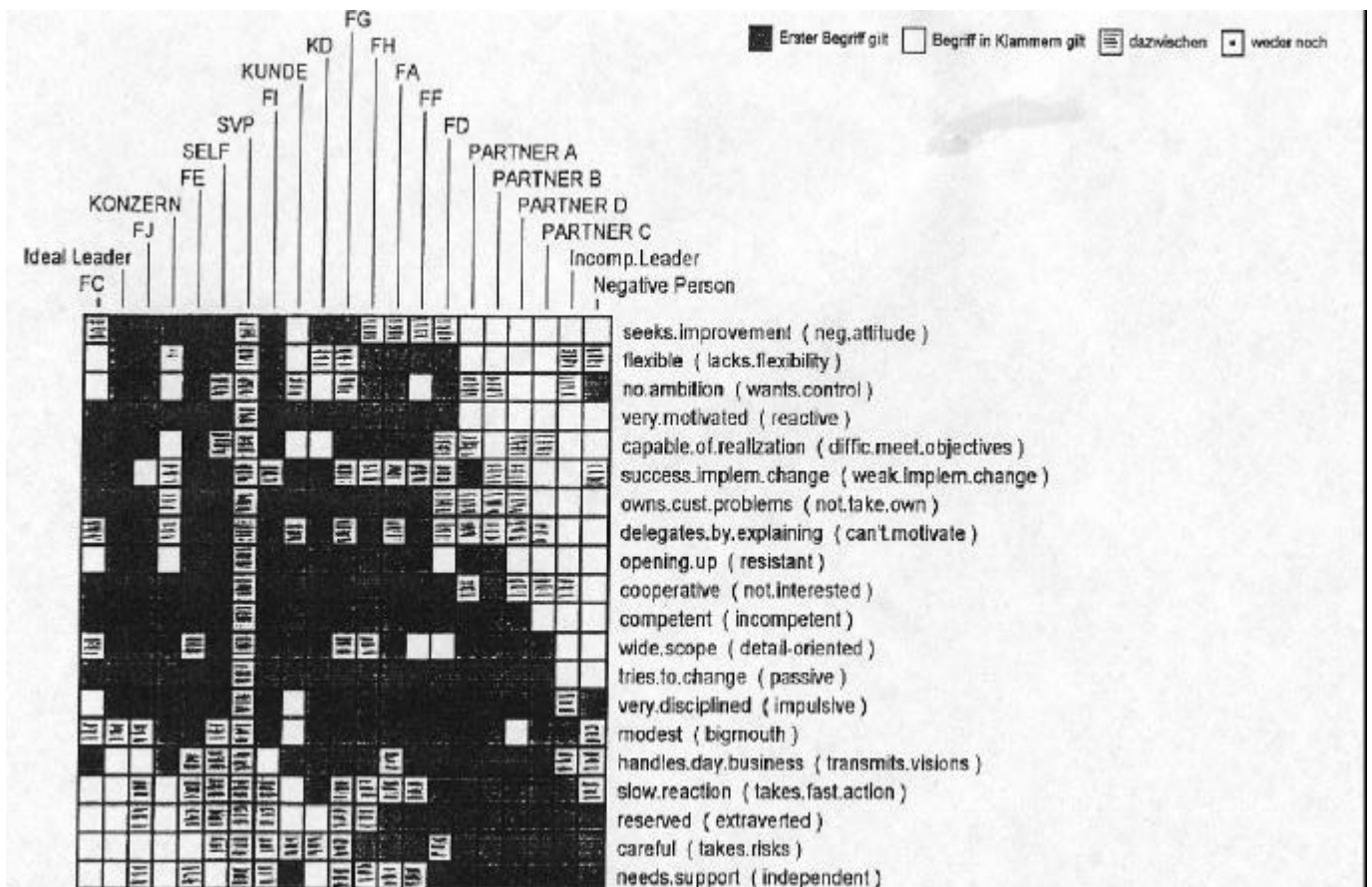


Abb. 3: Das Bertin Gitter für das Konstruktsystem von FB

Die hohe Trefferquote bei diesen Konstrukten deutet darauf hin, dass er sowohl der eigenen Organisation als auch den Partnerfirmen eine Veränderungsbereitschaft und ein hohes Maß an Kompetenz und Disziplin zuschreibt. Aus der Beraterperspektive stellt sich hier die Frage, woran der Direktoratsleiter diese Eigenschaften erkennen kann. Bei der Beantwortung dieser Frage wird er gezwungen, sich mit tatsächlichen konkreten Verhaltensmerkmalen zu beschäftigen, was ihm wiederum hilft, den Realitätsgrad seiner Einschätzung zu überprüfen. Die Rolle der idealen Führungskraft wird am eindeutigsten (die meisten zutreffenden Konstrukte) und die Rolle eines Kollegen am ambivalentesten beschrieben. Im Sinne von Weinreich (1980) kann entsprechend das größte emotionale Engagement bei der Konstruktion der idealen Führungskraft festgestellt werden, was für eine Zukunftsorientierung der Auskunftsperson spricht.

Sich selbst schreibt der Direktoratsleiter eine große Ähnlichkeit mit zwei Kollegen (s. Spalten FE und FI im Bertin-Bild), aber eine bedeutende Unähnlichkeit mit dem Ideal zu (Spalte 2, Größe des Winkels zwischen diesen beiden Elementen auf dem ESA-Diagramm). Mit der idealen Führungskraft teilt er 14 Attribute, was im Vergleich zu seinen Mitarbeitern eine relativ niedrige Selbstakzeptanz bedeutet (Orlik, 1986). Die Differenz vom Ideal äußert sich in den sogenannten angestrebten Eigenschaften (werden dem Ideal, aber nicht dem Selbst zugeschrieben), die allerdings von dieser Auskunftsperson beim Selbst als neutral (also nicht direkt gegensätzlich zum Ideal) angekreuzt werden. Diese sind *Schwierigkeiten in Zielerreichung/Realisieren der Ziele* (Ideal), *Bedürfnis zu kontrollieren/kein Bedürfnis zu kontrollieren* (Ideal), *reserviert/extrovertiert* (Ideal), *langsame Reaktion/schnelle Reaktion*

(Ideal), *vorsichtig/risikofreudig* (Ideal) und *tägliche Problembewältigung/Vermitteln von Visionen* (Ideal). Hieraus gehen die Eigenschaften hervor, die der Direktorsleiter für idealtypisch und erstrebenswert hält, aber auch die Eigenschaften, die er bei sich selbst kritisiert. Die größte Ähnlichkeit mit dem Ideal schreibt er zwei Kollegen (Spalten FC und FJ), die geringste dem ausländischen Partner C zu (Spalte Partner C). Somit bezieht sich die idealistische Identifikation des Direktorsleiters (Weinreich, 1980) auf diese zwei Kollegen, welche die meisten idealtypischen Merkmale aufweisen.

Im Beratungsprozess würde es sich anbieten, die Eigenschaften des Ideals in konkrete Verhaltensweisen umzuwandeln und deren Realisierung zu diskutieren oder umgekehrt zu überlegen, was den Direktorsleiter daran hindert, sich ähnlich dem Ideal zu verhalten. Ferner könnte eine genauere Betrachtung der Verhaltensweisen der beiden Kollegen, die dem Ideal am nächsten kommen, der Auskunftsperson wichtige Hinweise für seine eigene Zielerreichung geben.

Im Bertin-Bild machen die vielen Neutraleintragungen (die Mitte wird angekreuzt) die Schwierigkeit oder Unentschlossenheit des Direktorsleiters bei der menschlichen Beurteilung sichtbar. Aus der Konstruktmatrix geht hervor, dass er sich in 92 Beurteilungen von 400 (20 Elemente x 20 Konstrukte ergibt eine Matrix von 400 Beurteilungen) nicht zu einem der beiden Pole entschließen kann, sondern einen Neutralwert ankreuzt (hellgraue Felder). Da mehr als 20 % der Einordnungen neutral sind, kann die Aussagekraft der Konstrukte hier im allgemeinen als eingeschränkt betrachtet werden. Da kein Element im Winkel von 90° zum Ideal steht, d.h. es gibt keine Rollen, die gleichermaßen idealtypische und problematische Eigenschaften haben, liegt der Schluß nahe, dass die Unentschlossenheit bei der Rollenbeurteilung mehr auf die Persönlichkeit der Auskunftsperson als auf eine Ambivalenz der Rollen zurückzuführen wäre. Dies bedeutet, dass der Direktorsleiter zum Teil Konstrukte gewählt hat, die sein betriebliches Umfeld nicht zutreffend beschreiben. Die neutralen Eintragungen betreffen zum größten Teil ihn selbst und seine Mitarbeiter, während Elemente auf der organisationellen oder Meta-Ebene (fiktive Rollen) eindeutiger charakterisiert werden. Während der Konstrukterhebung erwähnt er auch die Schwierigkeiten, die er hat, jemanden zu bewerten und ist bemüht, keinen falschen Eindruck zu erwecken. Im Coachingprozess sollte diese Unsicherheit des Direktorsleiters angesprochen werden, die sich nicht nur auf seine generelle Entscheidungs- und Beurteilungsfähigkeit, sondern auch auf die Kommunikationskultur des Direktorats überträgt. Dieses könnte wiederum zeitliche Verzögerungen in Arbeitsabläufen sowie eine Reduzierung seiner persönlichen Überzeugungsfähigkeit zur Folge haben. Um eine Verhaltensveränderung diesbezüglich zu unterstützen, sollte das Zielverhalten mit seinen Vorteilen (z.B. mehr Respekt bei den Mitarbeitern, Vorbildfunktion etc.), aber auch mögliche Belastungen (Übernahme von Verantwortung, sich der Kritik aussetzen etc.) besprochen werden.

Der Direktorsleiter kommt in dieser Studie als einziger Teilnehmer sowohl als Auskunftsperson als auch als Element vor, d.h. er wird von allen beteiligten Aus-

kunftspersonen beurteilt. Diese Rückmeldung eignet sich hervorragend, um im Coachingprozess einen möglichen Unterschied zwischen seinem Selbstbild und der Fremdwahrnehmung zu reflektieren. Obwohl er in den Eigenstrukturanalysen nur von zwei Führungskräften vorrangig mit kritisierten Eigenschaften assoziiert wird (FH und FF), wird in der inhaltlichen Analyse der auf ihn zutreffenden Konstrukte (SYMLOG-Modell) deutlich, dass er negativer eingeschätzt wird als aus den Eigenstrukturanalysen hervorgeht. So wird er von vier Mitarbeitern dem negativen Raum und von drei Personen (und von ihm selbst) dem positiven Raum des SYMLOG-Felddiagramms zugeordnet, d.h. ihm werden eher egoistische als unterstützende Verhaltensweisen zugeschrieben. Vergleicht man dieses Fremdbild mit dem Ideal der Führungskräfte (Durchschnitt aller Darstellungen) fallen einige große Diskrepanzen auf. Dem Ideal wird mehr Macht, Bereitschaft zur Unterstützung sowie Zielgerichtetheit als dem Vorgesetzten attribuiert. Aus der Selbsteinschätzung von FB geht hervor, dass er sich lediglich auf der Dimension Zielgerichtetheit entsprechend dem Gruppenideal bewertet. Die größte Übereinstimmung zwischen dem Selbst- und dem Fremdbild ist bei Verhaltensweisen festzustellen, die mit Macht und Einflußnahme zusammenhängen, die geringste bezüglich der kooperativ-unterstützenden Verhaltensmerkmale. Die heterogene Fremdeinschätzung des Direktorsleiters in dieser Gruppe ist neben seinen scheinbar widersprüchlichen Charakteristika auch auf Einzelbeziehungen zu den Direktoren zurückzuführen, die zu einer unterschiedlichen Wahrnehmung seiner Eigenschaften führt. Dies sollte von dem Berater thematisiert werden.

Um die typischen Eigenschaften des Direktorsleiters unter den insgesamt unübersichtlich vielen Konstrukten in der Gruppe zu ermitteln, wird ein spezielles mathematisches Verfahren (das Trichterverfahren) eingesetzt, das nur die Merkmale bündelt, die in dem ESA-Raum in einem Winkel von 40° zu seiner Rolle erfaßt werden. Somit können lediglich vier Eigenschaften *schnell*, *optimistisch*, *sucht Anerkennung* und *erfolgreich* als die charakteristischen Merkmale bezeichnet werden, die ihm von seinen direkten Mitarbeitern zugeschrieben werden. Die geringe Anzahl der erfaßten Attribute deutet darauf hin, dass es nur wenige genau auf ihn zutreffende Begriffe gibt oder dass er mit so vielen gegensätzlichen Eigenschaften wahrgenommen wird, dass eine genaue Charakterisierung kaum möglich ist.

Von den Managern (n=16) wird der Leiter des Kundendienst positiver wahrgenommen als von den Direktoren. So ist er bei zwölf Personen in dem positiven Bedeutungsraum des ESA-Bildes zu identifizieren, während drei Personen seine Rolle als neutral und lediglich eine Person sie als negativ einstuft. Verglichen mit dem Gruppenideal der Manager weist das Fremdbild von FB jedoch eine geringere Ausprägung auf allen Dimensionen auf, woraus die Kritik am Verhalten des Vorgesetzten hervorgeht. Die Manager wünschen sich einen Leiter mit wesentlich mehr Unterstützungsbereitschaft sowie mehr Macht und Zielgerichtetheit. Die Selbsteinschätzung des Direktorsleiters entspricht in dieser Population mehr dem gemeinsamen Ideal als in der ersten Gruppe, was auf einen geringen subjektiven Veränderungsbedarf hinweisen könnte. Als die typischen Eigenschaften von FB werden in

dieser Gruppe *selbstbewußt, zukunftsorientiert, autonom, hat klare Ziele, gut in technischen Angelegenheiten, kenntnisreich, kundenorientiert und motiviert* eruiert. Unter den typischen Merkmalen sind keine gemeinsamen Begriffe zwischen den Direktoren und den Managern festzustellen. Zu diesen diskrepanten Einschätzungen tragen wahrscheinlich die unterschiedliche hierarchische und aufgabenbedingte Distanz zu dem Direktorsleiter, aber möglicherweise auch Rivalitätsgefühle in der Führungsmannschaft bei.

Für den Beratungsprozess ist die Ambivalenz wichtig, mit der die Auskunftsperson durch die Zuschreibung sowohl erwünschter als auch unerwünschter Verhaltensweisen konstruiert wird. Insgesamt ist der Direktorsleiter bezüglich der mangelnden Unterstützung, die von ihm erhalten wird, einheitlicher einzuschätzen als im Hinblick auf die Macht, die ihm zugeschrieben wird. In jeder Gruppe wird er jeweils nur von einer Person ähnlich dem Ideal charakterisiert. Dies bedeutet, dass er lediglich von zwei Mitarbeitern (n=24) mit einem idealisierten Rollenmodell identifiziert wird. Von der Hälfte der Auskunftspersonen wird er mit dem Direktorat und mit der Gesamtorganisation identifiziert, d.h. als repräsentativ für die Organisation gesehen. Dennoch bleibt hier ein wichtiger Anteil an Mitarbeitern, die eher eine Diskrepanz zwischen seinen Fähigkeiten und Charakteristika (konformistisch, zu unsicher, zu wenig risikobereit und nicht durchsetzungsfähig) auf der einen Seite und seinen Aufgaben auf der anderen Seite sehen. Hier sollte die Rückmeldung von den Mitarbeitern dazu genutzt werden, die Selbstreflexion über die Akzeptanz und Wirkung des eigenen Verhaltens in der Mannschaft zu fördern und konkrete Veränderungsvorschläge zu erarbeiten, falls von ihm erwünscht.

#### **4.2 Kommunalität der Sichtweisen in der Gruppe der Führungskräfte als Referenzrahmen für einen Teamentwicklungsprozess**

In der Gruppe der Führungskräfte sind anhand der Eigenstrukturanalysen große Differenzen bei der Konstruktion der betrieblichen Lebenswelt festzustellen, die sich nicht nur auf die Wahrnehmung des Vorgesetzten beschränken. Die Betrachtung und Beurteilung der betrieblichen Rollen wird von unterschiedlichen Kriterien und Filtern, möglicherweise auch von unterschiedlichen Interessen gelenkt. Dies führt zu Verständnisproblemen und schwächt das soziale Beziehungsgefüge in der Führungsmannschaft. Die auffälligen Unterschiede bei der Konstruktion deuten darauf hin, dass es sich in dieser Gruppe um Individualisten handelt, die einen gemeinsamen Vorgesetzten und eine geteilte hierarchische Position haben, die aber ansonsten wenig Zusammengehörigkeit spüren. Trotz der schwachen internen Kohäsion (corporate identity) kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Kohärenz nach außen (corporate image) als stärker erscheint.

Die geringe Anzahl von Konstrukten, die sowohl vom Vorgesetzten als auch seinen direkten Mitarbeitern in gleicher Wortwahl formuliert werden, liefert weitere Hinweise auf das Fehlen einer gemeinsamen Sprache, d.h. eines geteilten Referenzrahmens. Die Schnittmenge von Konstrukten beträgt hier 20 %, wobei jeweils nur der Initialpol (nicht der Kontrapol) berücksichtigt wurde. Dieses Ergebnis deutet

darauf hin, dass das Konstruktsystem, das Werte, Prioritäten, Normen etc. einer Person reflektiert, sich bei dem Direktorsleiter anders zusammensetzt als bei seinen Teammitgliedern. Neben den bereits beschriebenen ambivalenten Verhaltensmerkmalen des Vorgesetzten reduziert das Fehlen einer gemeinsamen Sprache seine Überzeugungskraft und Akzeptanz.

Die Defizite des auch in den Interviews kritisierten Kommunikationsverhaltens im Direktorat drücken sich in den Griddaten ferner an den allgemeinen Diskrepanzen zwischen dem Selbst- und Fremdbild in der Führungsmannschaft aus. Die unterschiedliche Selbst- und Fremdwahrnehmung kann auch als ein Hinweis auf eine Tendenz zur Konfliktvermeidung unter den Direktoren gedeutet werden, die ebenso in den Interviews angedeutet wurde. Das Betrachten der Unterschiede zwischen dem Selbst- und Fremdbild vermittelt jeder Führungskraft, wie sie von ihren Kollegen gesehen wird und liefert somit wichtige Hinweise für den eigenen Veränderungsbedarf sowie die Zusammenarbeit im Team. Das Fehlen einer adäquaten Kommunikationskultur und seine Konsequenzen (Mißverständnisse, „aneinander vorbei reden“, Vorurteile) sollten im Beratungsprozess thematisiert werden. Gemeinsam mit dem Team sollten kommunikationsfördernde Maßnahmen (Training, Workshops, Einigung auf gemeinsame Sprache) reflektiert werden.

Bei der Betrachtung der Konstruktmuster können auch andere Unterschiede herangezogen werden, die bei der positiv-negativ Besetzung der Rollen, bei der Differenzierungsfähigkeit, Höhe der Selbstakzeptanz oder in der Inhaltsanalyse der Konstruktsysteme festgestellt wurden. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Konstruktmaterial einer Gruppe veranschaulicht diese individuellen Unterschiede (jeder sieht die Welt durch seine „Brille“) und fördert Akzeptanz und Toleranz füreinander. Sie führt ferner zur Überprüfung der eigenen Anschauungen, der eigenen Ziele und der subjektiven Veränderungsbereitschaft. Auch die Gruppenziele, Regeln der Zusammenarbeit sowie die Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter im Führungsteam können überdacht werden. Eine Hervorhebung der Stärken des Teams, wie die starke Identifikation mit dem Unternehmen, eine ausgeprägte Kundenorientierung und eine positive Einstellung zur eigenen Arbeit, stärkt die Motivation der Mitarbeiter. Die Analyse der Schwächen (mangelnde Kompetenzen des Vorgesetzten, schlechte Kommunikationskultur, Vorurteile etc.) sollte in einem Maßnahmenplan resultieren, der von allen Beteiligten akzeptiert wird und bezüglich seiner Implementierung realistisch gestaltet wird.

### **4.3 Bedarf für Maßnahmen von Teamentwicklung bei den Managern**

Unter den Managern zeigen sich ähnliche Unterschiede in der Differenziertheit und Konstellation der Konstruktsysteme, während hier die höhere Anzahl der geteilten Konstrukte mehr Anzeichen einer gemeinsamen Sprache liefert. Auf der Metaebene weisen die Konstruktsysteme Häufungen von semantischen Gemeinsamkeiten auf. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Rollen, ähnlich wie in dem Führungsteam, vornehmlich auf der ersten Hauptachse, d.h. nach positiven und negativen Merkmalen, eingeschätzt werden. Das Selbst wird oft als nahezu

idealtypisch charakterisiert, d.h. die Selbstkritik ist insgesamt geringer als bei den Führungskräften. In dieser Gruppe wäre es interessant, das Zustandekommen dieses äußerst positiven Selbstbildes zu reflektieren, das auf ein starkes Selbstwertgefühl, eine optimistische und positive Lebenseinstellung oder manchmal auch auf ein Verdrängen der eigenen Schwächen zurückgeführt werden kann. Ein Beratungsprozess für Teamentwicklung würde hier aus ähnlichen Überlegungen bestehen wie bei den Führungskräften, außer dem Vergleich zwischen der Selbst- und Fremdwahrnehmung, der in dieser Gruppe nicht durchgeführt werden konnte.

#### **4.4 Betrachtung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen den Hierarchien im Zusammenhang von Organisationsentwicklung und Gestaltung der Unternehmenskultur**

##### *Beurteilung der Elemente*

Bei der Planung von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung interessieren zunächst die hierarchiegebundenen Konstruktmodelle bei der Beurteilung des betrieblichen Umfeldes.

Die über die zwölf gemeinsamen Elemente gerechneten mathematischen Analysen ergaben zwischen den Führungskräften und dem mittleren Management nur einen signifikanten Unterschied (F-Test). Dieser bezieht sich auf die Wahrnehmung des eigenen Direktors, das von den Managern negativer gesehen wird. Interessant ist die Zunahme der Kritik bei der Abnahme der hierarchischen Position. Die überwiegende Homogenität der hierarchiespezifischen Wahrnehmungsmuster geht aus den Gruppendurchschnittsbildern (ESAs) hervor, die eine sehr ähnliche Anordnung der Elemente aufweisen (s. Abb. 4 u. 5). Die Konstruktsysteme sind in ihrer Tiefenstruktur oder auf der Meta-Ebene also insgesamt ähnlicher, als die individuellen Konstrukte anhand von Inhaltsanalysen und SYMLOG-Dimensionen zunächst vermuten ließen. Von den Mitarbeitern geteilte übergeordnete Begrifflichkeiten, die als kundendienstspezifisch bezeichnet werden können, kristallisieren sich heraus. Insbesondere bei der Selbstdefinition können acht übergeordnete Konstrukte in der Gesamtgruppe erkannt werden: *kundenorientiert, kooperationsbereit, enthusiastisch, zuverlässig, problemlösefähig, kompetent, engagiert und veränderungsbereit*.

Vergleicht man diese mit den übergeordneten Konstrukten für die Definition des Ideals (*kreativ, kompetent und mit einer guten Kommunikationsfähigkeit ausgestattet*) werden neue kulturellen Zielvorstellungen sichtbar. Die in der Gesamtgruppe insgesamt eruierten Eigenschaften des Ideals vereinen Merkmale der Service- und Innovationskultur und können daher als zukunftsorientiert bezeichnet werden. Unter ihnen finden sich mehr soziale Fähigkeiten als fachliche Kompetenzen, was den von dieser Organisation angestrebten Paradigmenwechsel widerspiegelt. Die Anzahl der zutreffenden Konstrukte, die bei beiden Elementen (Selbst und Ideal) besonders hoch ist, zeigt den Stellenwert der Selbstreflexion für die Mitarbeiter dieser Organisation, der zumindest zum Teil auf den Entwicklungsprozess der letzten Jahre im Direktorat zurückgeführt werden kann.



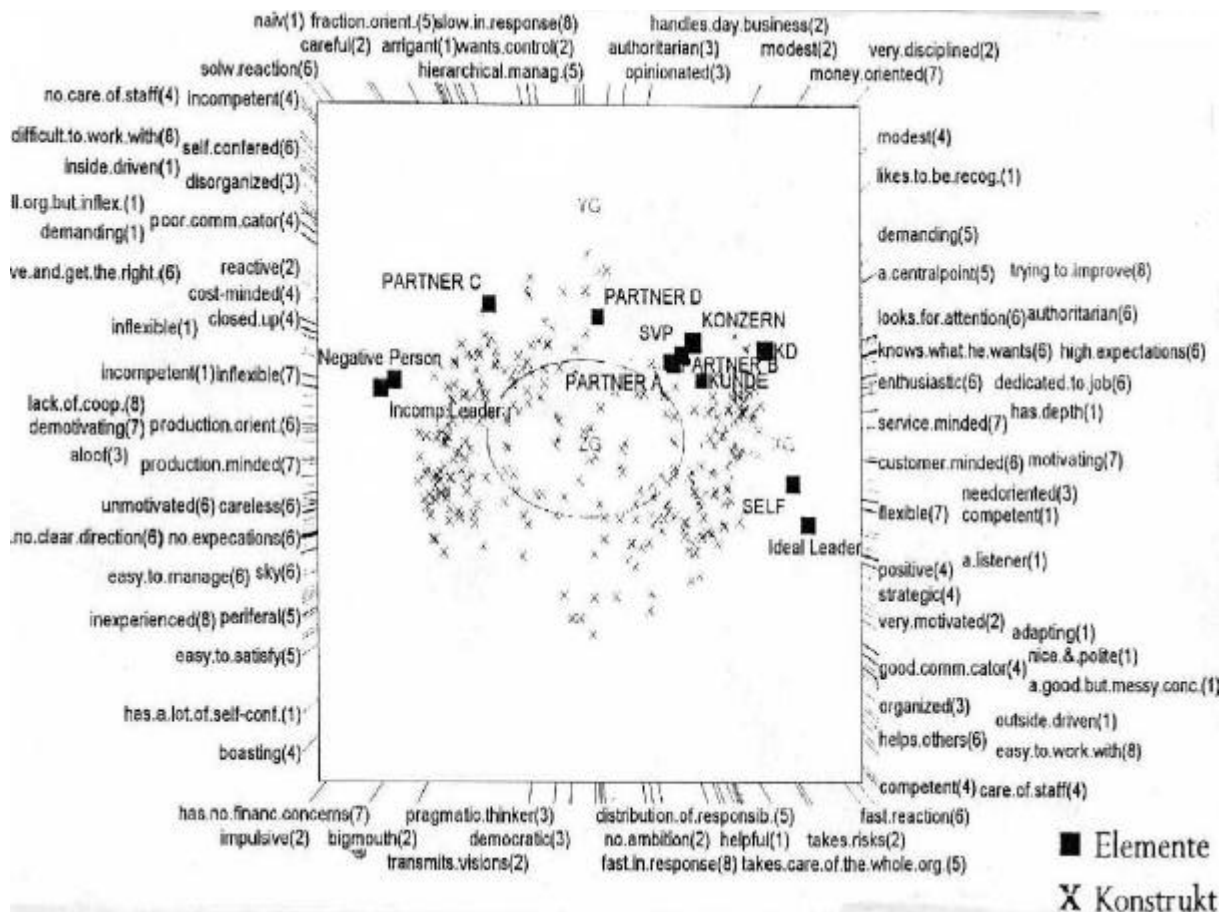


Abb. 4: Gemeinraum der Führungskräfte

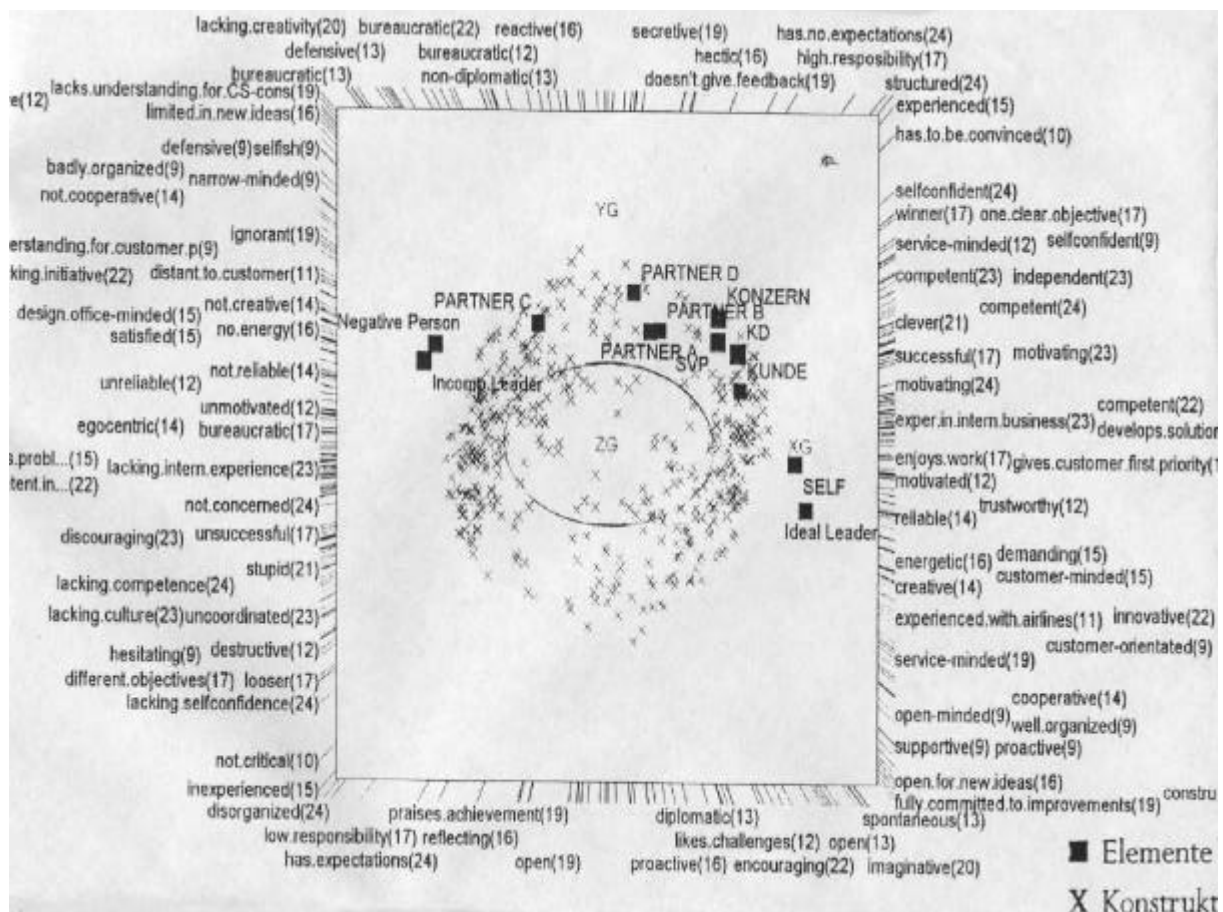


Abb.5: Gemeinraum der Manager

Außer dem Element „Selbst“ werden die Rollen von den Managern im allgemeinen kritischer betrachtet als von den Direktoren. Das Selbst vertritt neben dem Element „Direktorat“ die einzige Rolle, die trotz der vielen Gemeinsamkeiten deutliche hierarchiegebundene Unterschiede in der Einschätzung zeigt.

Diskrepanzen konnten ferner bei der Wahrnehmung der Partnerfirmen sowie des Direktoratsleiters festgestellt werden, während die negative Person sowie die ideale und inkompetente Führungskraft einheitlicher konstruiert wurden. Die letzten drei Rollen, die fiktiver Natur sind, vertreten somit den größten Konsensraum in der untersuchten Population. Für die Kultur im Kundendienst bedeutet dies, dass im Direktorat eine größere Klarheit oder Übereinstimmung über Zielvorstellungen herrscht als über die wahrgenommenen Eigenschaften der untersuchten Elemente (d.h. über den aktuellen Zustand der Organisation). Eine derartige Klarheit über angestrebte Eigenschaften sollte im Beratungsprozess als eine gemeinsame Vision hervorgehoben werden, welche die Mitarbeiter motiviert, die Phasen der Instabilität zu überstehen, die jedes System durchlebt, bevor sich neue Ordnungsmuster herauskristallisieren. Allerdings muß hier auch der Weg zur Zielerreichung, d.h. die erforderlichen Mittel und Meilensteine, besprochen werden.

Aus der Beratersicht erscheint es wichtig, hier etwas ausführlicher auf die überraschend hohe Übereinstimmung der mathematischen Darstellungen einzugehen, die den Eindruck einer Homogenität in den untersuchten Populationen erweckt. Hierzu können verschiedene Faktoren beitragen. Aufgrund der großen Menge von Konstrukten wurden bei dem rechnerischen Vergleich der Gruppen nur die salientesten Konstrukte (die am höchsten laden) berücksichtigt. Diese spiegeln wahrscheinlich eher oberflächliche Begriffe wider, zu denen Etikettierungen, Schlagwörter, Fachjargon etc. gehören, während originellere Konstrukte, die im Gemeinsamraum der Gruppe eine niedrigere Ladung erreichen, in dem Gruppenbild untergehen. Wie bereits festgestellt, schließt die scheinbare Homogenität nicht aus, dass die Mitarbeiter auf einem untergeordneten Niveau unterschiedlich konstruieren und den benutzten Begrifflichkeiten („Worthülsen“) unterschiedliche Bedeutungen zuweisen, was nur in individuellen Analysen erkannt werden konnte. Fromm (1995) hat darauf hingewiesen, dass die sprachliche Fassade große Differenzen subjektiver Konstruktionen verbergen kann.

Die Tatsache, dass sogenannte offizielle Konstrukte die persönlichen Konstrukte unterdrücken und somit einen scheinbaren Konsens über die Wirklichkeit herstellen können, hat kulturelle Auswirkungen. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Individualität und Originalität in der bisherigen konformistischen Kultur der untersuchten Organisation wenig erlaubt und erwünscht waren. Gemeinsam mit der Mannschaft sollte darüber diskutiert werden, wie sich diese unternehmenskulturellen Einschränkungen auf die Motivation, auf den Arbeitsstil und die Kundenbeziehung auswirken, und wie die zukünftige Kultur im Kundendienst diesbezüglich aussehen sollte. Für die gemeinsame Konzipierung von neuen Leitideen wäre es sinnvoll alle Elemente einzeln anzuschauen und deren Konstruktion in der Ge-

samtgruppe zu reflektieren. So könnten die Teilnehmer der Grid-Untersuchung als sogenannte „change agents“ gesehen werden.

### *Inhaltsanalyse der Konstruktsysteme*

Für die Analyse der Unternehmenskultur ist neben der Betrachtung der Bedeutungsräume (Eigenstrukturanalysen) das Entdecken von möglichen hierarchiegebundenen Unterschieden auf der Ebene der inhaltlichen Schwerpunkte von Bedeutung. Dazu werden Gruppenthemen auf der Basis der individuellen Inhaltsanalysen herausgearbeitet. Wie bereits erläutert, erfolgte die Inhaltsanalyse der Konstrukte anhand der sechs Kategorien, die auf den Themenschwerpunkten der Interviews basieren: Kompetenzen, soziale Fähigkeiten, Managementstil, Persönlichkeitseigenschaften, Kommunikation sowie Kundenorientierung.

Als das wichtigste Thema für die leitenden Führungskräfte kristallisierten sich Persönlichkeitseigenschaften (Motivation, Zufriedenheit, Umgang mit Mißerfolg etc.) und für die Vertreter des mittleren Managements Kompetenzen (z.B. Strukturiertheit, Problemlöseverhalten, strategisches Vorgehen etc.) heraus. Die Feststellung, dass Führungskräfte Persönlichkeitseigenschaften eine größere Bedeutung beimessen als Kompetenzen, deutet darauf hin, dass Kompetenzen eine Selbstverständlichkeit für Angehörige dieser Gruppe sind (d.h. diese Position ist nur mit Kompetenzen erreichbar) und die Eigenschaften, die ihre persönliche Ausstrahlung als Führungskraft ausmachen, hier in den Vordergrund rücken. Gehört man jedoch zum mittleren Management, spielen fachliche Fähigkeiten noch eine wichtigere Rolle bei der weiteren Karriere und werden wahrscheinlich aus diesem Grunde hier am meisten thematisiert. Diese Schwerpunkte zeigen, welche zentralen Aufgaben von den hierarchischen Gruppen wahrgenommen werden (Repräsentanzfunktion vs. Problemlösefunktion).

Als zweitwichtigsten Inhalt bezeichnen die Führungskräfte Kompetenzen und die Manager Persönlichkeitsmerkmale, was eine umgekehrte Reihenfolge der Signifikanzen darstellt. Füllt man diese beiden abstrakten Kategorien mit konkreten Verhaltensweisen aus, kommen Diskrepanzen zwischen den Gruppen hervor, woraus die unterschiedliche Auffassung von Wörtern oder eventuell auch ein Unterschied an konkreten Zielvorstellungen hervorgeht. Die beratungsbezogene Intervention könnte hier darin bestehen, einen Konsens zur Definition von Kompetenzen oder erwünschten Persönlichkeitsmerkmalen herzustellen, um gemeinsame kulturelle Leitlinien (z.B. Einstellungskriterien) festzulegen. In den übrigen Inhaltskategorien ist ein größerer Konsens vorzufinden, was ebenso zur Gestaltung einer neuen Unternehmenskultur behilflich ist. Hierzu dient ferner die kritische Reflexion der Tatsachen, dass in den Konstrukten insgesamt mehr konservativ-erhaltende als dynamisch-innovative Merkmale zum Vorschein kommen. Diese äußern sich u.a. im reaktiven Arbeitsstil, im Fehlen einer Streitkultur (Konfliktvermeidung) sowie im Nichtzulassen von Emotionalität und Spontaneität, was zu Konformismus und Innovationsblockaden führt. Eine generell negative Einstellung den Partnern gegenüber und ihre Konsequenzen für die Kooperation sowie die deutliche

Ambivalenz des Direktorsleiters und deren Bedeutung für seine Rolle (Macht, Überzeugungskraft, Managementstil etc.) sollten darüber hinaus vom Berater thematisiert werden.

Durch das Konzipieren und Implementieren von neuen kulturellen Leitgedanken, die Kommunikation (Feedback-Kultur), proaktives Handeln, Kreativität, Eigenverantwortung und Innovationsdenken erlauben und fördern, könnten Blockaden und Widerstände gelöst und eine positive Eigendynamik erzeugt werden. Dies setzt voraus, dass diese Leitlinien allgemeine Akzeptanz finden, jedem bekannt gemacht und von den Vorgesetzten vorgelebt werden. Durch möglichst viele Wissensmultiplikatoren im System können erwünschte Veränderungen schneller implementiert werden.

## 5. Diskussion

Die *erste Fragestellung* dieses Artikels beschäftigte sich damit, wie die vorhandenen Grid-Ergebnisse bei einem Beratungsprozess nutzbar gemacht werden könnten.

Will man das Handeln der Menschen in einer Organisation verstehen, bieten Role Repertory Grids eine geeignete Methode die persönlichen Theorien zu erfassen, die das Verhalten des Individuums steuern. Da hier nur das Verhaltensrepertoire einer Person erfasst wird, das ihr zum Zeitpunkt der Erhebung zur Verfügung steht, handelt es sich um Bestandsaufnahmen. Konstruktsysteme werden ständig revidiert. Grids können jedoch ebenso gut für die Analyse des organisationellen Handelns eingesetzt werden, in dem die Konstruktsysteme von Gruppen erhoben werden. Aus den Erfahrungen in der Psychotherapie ist bekannt, dass die Probleme von Menschen aus einem Kulturkreis sich wesentlich mehr ähneln als die Probleme von Klienten mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund. Eine kulturelle Identifikation wird bei jedem Menschen sichtbar, denn persönliche Konstrukte werden anhand von kulturellen Erwartungen validiert (Kelly, 1986). Dies kann auf das Gebiet der Unternehmenskultur übertragen werden, das einen Referenzrahmen für Validierungsprozesse von persönlichen Konstrukten bietet, die sich auf die berufliche Lebenswelt beziehen. Aus diesem Grund ist das Kennen der sowohl individuellen als auch unternehmensspezifischen Glaubenssysteme eine Voraussetzung für das Verständnis des kulturellen Regelsystems einer Organisation. Hierdurch können die gemeinsamen Glaubenssätze (Unternehmenskultur oder -philosophie) aufgedeckt werden, die zur Problemlösung dienen. Ebenso können fortschritthemmende Grundannahmen identifiziert werden, welche die Antizipation der zukünftigen Ereignisse nicht mehr ermöglichen und folglich revidiert werden müssen. Dieser Prozess, der zunächst oft Verunsicherung bei den Mitarbeitern verursacht, führt jedoch zu neuen Perspektiven und damit zu neuen Handlungsmöglichkeiten. So lassen sich die Daten aus Grid-Interviews hervorragend für Veränderungsprozesse einsetzen, die von einem Berater begleitet werden. Wie in dem vorliegenden Artikel gezeigt werden konnte, bietet das Grid-Material eine breite Basis für Einzel- oder Gruppenberatung.

In dem fiktiven Coaching-Prozess des Direktoratsleiters wurde die Bedeutung von persönlichen Konstruktsystemen für die Wahrnehmung und das Handeln begründet und die Rückmeldung der Ergebnisse an die Auskunftsperson als eine Möglichkeit dargestellt, die Selbstreflexion anzuregen, neue Perspektiven zu öffnen, den Bedarf für Verhaltensveränderungen zu überprüfen und alternative Handlungsmöglichkeiten zu diskutieren. Die Zufriedenheit der Führungskraft selbst, aber auch in diesem Fall die Zufriedenheit der Mitarbeiter könnte als Ziel formuliert werden.

Für die Teamentwicklung lieferten die Grid-Daten Anregungen für die Überprüfung der Kongruenz zwischen der Selbst-Wahrnehmung und dem Eindruck nach außen oder des sozialen Beziehungsnetzes innerhalb der Gruppe. Durch die Betrachtung der verschiedenen Konstruktionskriterien, die in der Mannschaft vertreten waren, wurde das Verständnis füreinander erhöht („jeder guckt durch seine Brille“). Die Anzahl der geteilten Konstrukte lieferte Hinweise auf das Vorhandensein einer gemeinsamen Verständigungsebene und auf die mögliche Notwendigkeit von kommunikationsfördernden Maßnahmen.

Bei der Organisationsentwicklung konnten auf Grund von Konstruktanalysen Werte und Grundannahmen identifiziert werden, von denen die vorhandene Kultur geprägt wird, aber auch solche, die als zukunftsweisend bezeichnet werden können. Somit können die Daten aus Role Repertory Grids aufzeigen, was als wichtig erachtet wird und welche Zielvorstellungen vorhanden sind. Ein Paradigmenwechsel, der von der Organisation angestrebt wird, konnte ansatzweise identifiziert werden. Vielmehr kamen aber alte Werte und Leitgedanken zum Vorschein, die diesen Prozess verlangsamten. Aus der konstruktpsychologischen Sicht kann dies durch das Entstehen von Widerstand und Ängsten erklärt werden, die häufig mit einer Revidierung des Konstruktsystems einhergehen.

Auf Grund der hier vorgebrachten Überlegungen möchte ich behaupten, dass das Verfahren für herkömmliche organisationspsychologische Beratungseinsätze gut geeignet ist. Es kann nicht nur als Anstoß für Reflexion, sondern ebenso als Basis für Brainstorming, Workshops etc. gesehen werden. Ferner könnte es bei der Bestimmung des betrieblichen Fortbildungsbedarfs oder als Vorbereitungs- und Evaluationsmethode für Maßnahmen zur interkulturellen Kooperation zur Anwendung kommen. Die Notwendigkeit einer derartigen Beratung ergibt sich aus den vorwiegend negativen Aussagen über Partnerfirmen (in anderen Ländern) in der dargestellten Untersuchung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Konstruktgitter vielseitig anwendbar sind. Sie bieten eine große Bandbreite von Elementen und ermöglichen den Vergleich von Personen, Situationen, Aktivitäten, Gegenständen oder Beziehungen. Die Beurteilung von Ideal-Elementen macht den Veränderungsbedarf sichtbar. Repertory Grids bieten eine strukturierte Erhebungsmethode, die einer für qualitative Verfahren typischen Datenflut vorbeugt. Die ökologische Validität kann als hoch bezeichnet werden, da auf die Untersuchung keine vorgefasste Struktur (wie bei

Fragebogen) aufgelegt wird (Gammack & Stephens, 1994). Die Daten sollten jedoch immer nur kontextgebunden interpretiert werden.

Nachteilig wirkt der hohe Zeitaufwand sowohl bei der Erhebungssituation als auch bei der Analyse der Daten. Die individuelle Bedeutung der Konstrukte für die Auskunftsperson ist trotz der Erhebung von Kontrasten nicht immer klar und die subjektive Sicht des Interviewers bei der Interpretation der Ergebnisse nicht auszuschließen.

In der *zweiten Fragestellung* ging es um die Bedeutung der Analyse von Unternehmenskultur für einen Beratungsprozess.

Definiert man Unternehmenskultur nach Schein als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme der externen Anpassung und internen Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein, 1995, S. 25) oder nach Neuberger und Kompa (1987) als die Summe der Überzeugungen, Regeln und Werte, die das Typische und Einmalige eines Unternehmens ausmachen („Geist des Hauses“), stößt man immer auf den Einfluß der Kultur auf das ganze Geschehen in einer Organisation. Betrachtet man die interne Integration, wird die Kultur bereits in der Gestaltung der Räumlichkeiten eines Unternehmens widerspiegelt. Ferner zeigt sie sich in der hierarchischen Struktur, in der Unternehmensphilosophie (Prioritäten, Strategien und Ziele), im Managementstil, im Kommunikationswesen, in den Problemlösestrategien, in der Bedeutung von Innovation (Forschung und Entwicklung) und natürlich auch in der Wertschätzung der Mitarbeiter, was wiederum die Motivation und das Betriebsklima beeinflusst. Zu Faktoren der externen Adaptation, die von der Kultur mitgestaltet werden, gehören zeitliche und räumliche Orientierung des Unternehmens, Kundenbeziehungen oder Kooperation. Somit kann festgestellt werden, daß kaum ein Aspekt der betrieblichen Lebenswelt ohne Berücksichtigung des kulturellen Kontextes analysiert werden sollte. Hierbei erfordert die Relevanz der Führungskräfte bei der Entwicklung und Prägung der Unternehmenskultur erhöhte Aufmerksamkeit.

Für einen Beratungsprozess ist es besonders wichtig, die sekundäre Funktionalität der Kultur herauszufinden (was verdeckt sie, wem dient sie) und die Risiken einer Kulturanalyse zu reflektieren, bevor etwas unternommen wird. Ferner darf das Beharrungsvermögen einer Organisationskultur nicht ignoriert werden, das Veränderungsprozesse erschweren oder verlangsamen kann.

In dem vorliegenden Artikel kamen viele der genannten kulturellen Einflüsse zum Vorschein. Aus meiner Sicht bedarf ein gründlicher Beratungsprozess immer einer Betrachtung der unternehmenskulturellen Wirkfaktoren. Die Tiefe der Analyse ergibt sich aus dem Beratungsauftrag. Je weitreichender die Ergebnisse der Beratung sind (vom individuellen Coaching bis zu strukturellen Veränderungen im System), desto signifikanter die Berücksichtigung der organisationalen Leitgedanken, die eine Handlungsorientierung bieten, aber auch die Möglichkeiten und Grenzen des Ver-

haltens festlegen. Aus diesem Grund kann die Analyse der Unternehmenskultur als ein basaler Prozess bei einem organisationspsychologischen Beratungsauftrag betrachtet werden.

## 6. Literaturverzeichnis

- Adams-Webber, J. (1979). *Personal Construct Theory. Concepts and Applications*. Chichester: Wiley.
- Fromm, M. (1995). Repertory Grid Technique-Netzinterview: In: König, E. & Zedler, P. (Hrsg.), *Bilanz qualitativer Forschung*, Band II: Methoden. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Gammack, J. G. & Stephens, R. A. (1994) Repertory Grid Technique in Constructive Interaction: In Cassell, C. & Symon, G. (Hrsg.), *Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.
- Kelly, G. A. (1986). *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Paderborn: Junfermann. (orig.: *The Psychology of Personal Constructs*. Vol 1: *A Theory of Personality*. New York: Norton, 1955)
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993). *Profitable Ethik-effiziente Kultur*. München/Mering: Rainer Hampp.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). *Wir, die Firma*. Weinheim: Beltz.
- Orlik, P. (1986). *Ein semantischer Atlas zur Kodierung alltagssprachlicher Verhaltensbeschreibungen*. Arbeiten der Fachrichtung Psychologie Nr. 28. Universität Saarland. Fachbereich Sozial- und Umweltwissenschaften.
- Peters, T. & Watermann, R. (1983). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie. 3. Aufl.
- Raeithel, A. (1995). *Kooperative Modellproduktion von Professionellen und Klienten - erläutert am Beispiel des Repertory Grid*. Hamburg: unveröffentlichte Version 5.0 vom Oktober 1995 (frühere Version in 'Mitteilungen der Arbeitsgruppe zur Psychologie der persönlichen Konstrukte' 4/1993, No. 17 bis 3/1994, No 20).
- Sarges, W. (1990). *Management-Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/M.: Campus.
- Slater, P. (1977). *The Measurement of Interpersonal Space by Grid Technique, Vol. 2. Dimensions of Interpersonal Space*. London: Wiley.
- Stewart, V. & Stewart, A. (1981). *Business Applications of Repertory Grid*. London: MacGraw-Hill.
- Szodruch, M. (1998). *Die Erfassung der persönlichen Konstruktwelten und ihre Beziehung zur beruflichen Lebenswelt im Hinblick auf unternehmenskulturelle Aspekte*. Dissertation. Universität Bremen.
- Weinreich, P. (1980). *Manual for Identity Exploration Using Personal Constructs*. SSRC Research Unit. University of Aston. Birmingham.