



Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

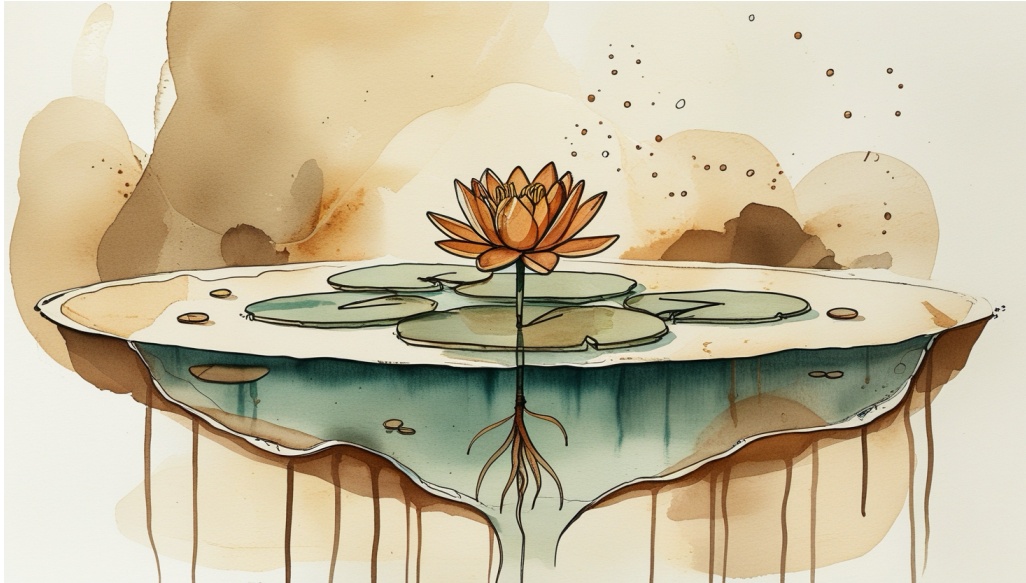
Kulturtauchen (Seerosenmodell)

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner
www.levara.info

Kulturtauchen (Seerosenmodell)

Überblick



Organisationskultur ist wie eine Seerose: Die Blüte – Slogans, Bürogestaltung, Meetingformate – ist für jeden sichtbar. Der Stängel – propagierte Werte und ungeschriebene Regeln – schimmert unter der Oberfläche durch. Aber die Wurzeln – die tiefen Grundannahmen darüber, wie Menschen und Macht funktionieren – bleiben unsichtbar und sind doch das, was alles zusammenhält. Das Kulturtauchen nutzt dieses Modell nach Edgar Schein, um die Kultur einer Organisation auf allen drei Ebenen systematisch zu erkunden.

Aspekt	Details
Ziel	Organisationskultur auf drei Ebenen sichtbar machen, Muster und Spannungsfelder erkennen, Handlungsperspektiven ableiten
Weg	Fokusperson beschreibt ihre Organisation entlang des Seerosenmodells; Gruppe bildet Hypothesen; gemeinsame Reflexion und Handlungsableitung
Alternative Methoden	Eisbergmodell, Kultur-Wardley-Mapping, Business Culture Design, Organisationskultur verstehen, Reflecting Team - Kulturfühler
Dauer	60 Minuten
Teilnehmer	3–4 Personen (1 Fokusperson + 1 Berater + 1–2 Beobachter)

Grundprinzip

Das **Seerosenmodell nach Edgar Schein** unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur:

Ebene	Sichtbarkeit	Inhalt	Leitfragen
1. Artefakte	Sichtbar	Slogans, Marktauftritt, Meetings, Bürogestaltung, Kleidung, Jargon, Rituale	<i>Was ist sichtbar? Was fällt auf?</i>
2. Werte & Normen	Teilweise sichtbar	Interne Leitbilder, Tabus, Helden, unausgesprochene Regeln	<i>Welche ausgesprochenen und unausgesprochenen Werte prägen das Miteinander?</i>
3. Grundannahmen	Unsichtbar	Menschenbilder, Machtverständnisse, das Selbstverständliche, Insiderhumor	<i>Welche tiefen Überzeugungen scheinen wirksam? Was ist "bei uns eben so"?</i>

Die Methode nutzt ein beratergeführtes Format: Die Fokusperson wird durch die drei Ebenen geführt, während die Gruppe zunächst nur zuhört. Erst danach formuliert die Gruppe Hypothesen – bewertungsfrei. Dieses Vorgehen schafft Raum für echte Resonanz, ohne in Diskussion oder Bewertung abzugleiten.

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Macht implizite Kulturmuster explizit und besprechbar	Erfordert Vertrauen und Offenheit der Fokusperson
Strukturierte Tiefenanalyse in kompakter Zeit (60 min)	Hypothesen können als Bewertung erlebt werden, wenn nicht sauber moderiert
Kombination aus Selbstbeschreibung und Außenperspektive	Nur eine Organisation/Fokusperson pro Durchlauf
Fördert systemisches Denken und Mustererkennung	Qualität hängt stark von der Beraterführung ab
Direkte Ableitung von Handlungsperspektiven	Kann emotional aufwühlend sein, wenn Spannungsfelder sichtbar werden

Vorgehensweise

Vorbereitung

Flipchart oder Whiteboard bereitstellen. Seerosenmodell (3 Ebenen mit Leitfragen) als Orientierung sichtbar aufhängen. Rollen klären: Fokusperson, Berater (führt durch die Phasen), Beobachter/Gruppe. Fokusperson wählen.

Durchführung

Phase	Dauer	Aktivität	Wer
1. Erarbeitung	20 min	Die Fokuspersion beschreibt ihre Organisation entlang der drei Ebenen. Der Berater führt mit Leitfragen. Ergebnisse werden auf der Flipchart visualisiert.	Fokuspersion + Berater
2. Hypothesenbildung	10 min	Die Gruppe formuliert Hypothesen – ohne zu bewerten. Die Fokuspersion dreht sich zum Flipchart und hört nur zu.	Gruppe
3. Resonanz	5 min	Die Fokuspersion reagiert: Was hat überrascht? Was war bewusst?	Fokuspersion
4. Gemeinsames Nachsinnen	15 min	Gemeinsame Reflexion und Erarbeitung von Handlungsperspektiven.	Alle
5. Resümee	5–10 min	Jeder zieht ein kurzes Fazit.	Alle

Leitfragen für die drei Ebenen (Phase 1)

- **Was ist sichtbar?** _(Slogans, Marktauftritt, Meetings, Bürogestaltung, Kleidung, Jargon, ...)
- Welche ausgesprochenen/unausgesprochenen **Werte und Normen** prägen das Miteinander? _(Interne Leitbilder, Tabus, Helden, ...) => Was gilt als besonders erstrebenswert?
- Welche **tiefen Überzeugungen** scheinen wirksam zu sein:
 - Menschenbilder, Machtverständnisse, ...
 - Was ist unausgesprochen selbstverständlich?
 - So ist es eben bei uns ...
 - Geschichten, Anekdoten, Insiderhumor (ggf. Zynismus)

Leitfragen für die Hypothesenbildung (Phase 2)

Welche Assoziationen und Emotionen haben die Schilderungen in mir hervorgerufen? Wo sind Stärken der Kultur, wo zeigen sich spannungsvolle Muster oder Ambivalenzen? Welche Dynamiken ergeben sich möglicherweise aus den Grundannahmen? Wie nehme ich die Fokuspersion als Teil des Systems wahr?

Leitfragen für das gemeinsame Nachsinnen (Phase 4)

Wo nährt dich das System? Wo musst du dich vom Systemdenken befreien oder abgrenzen? Was kannst du verändern – und was nicht? Wo gibt es mögliche oder sogar notwendige Handlungsperspektiven?

Tipps

Der Berater sollte in Phase 1 eher Fragen stellen als interpretieren. In Phase 2 ist die bewertungsfreie Hypothesenbildung entscheidend: "Ich nehme wahr, dass..." statt "Du solltest...". Die physische Abwendung der Fokusperson (zum Flipchart drehen) in Phase 2 reduziert den Rechtfertigungsdruck und fördert echtes Zuhören.

Übungen

Übung: Die eine Veränderung (10 Min.)

Frage	Deine Antwort
Was ist die eine kulturelle Veränderung, die am meisten Wirkung hätte?	
Wie lebst du sie selbst vor (konkret)?	
Welche Struktur würde sie erleichtern?	
Was ist der erste sichtbare Schritt?	

Materialien

- Flipchart oder Whiteboard

Quellen

- Schein, Edgar H.: *Organizational Culture and Leadership* – Das Seerosenmodell der Organisationskultur
- Wegner, Matthias: *Zeitlos Verwurzelt* (H.E.A.R. 2) – Kap. 9.1: Die Organisation als Gewächshaus

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:
www.levara.info