

Corporate Culture nach Edgar Schein

University of Applied Sciences Mainz

Operatives Management

Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss

Katharina Kitzol, Mainz den 15. Dezember 2008



Definition von Kultur allgemein

- Eine Kultur, aus anthropologischer Sicht, ist definiert als die Bräuche und Riten, die sich in verschiedenen Gesellschaften im Laufe ihrer Geschichte entwickelt haben.



Definition der Unternehmenskultur

- nach Edgar Schein

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner 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“.

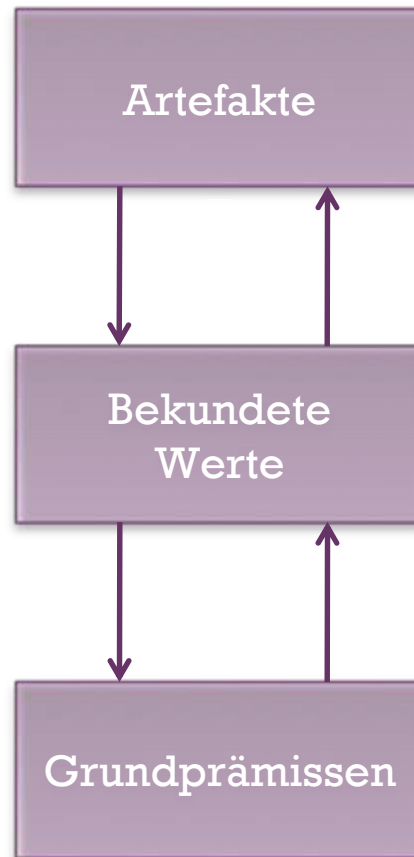


Definition der Unternehmenskultur

- Organisationskultur ist stark durch ihren Kulturkreis beeinflusst
- eine gemeinsame Wertgrundlage der Unternehmen
- unterschiedliche Interpretation und Umsetzung
- Subkultur der jeweiligen Gesellschaft

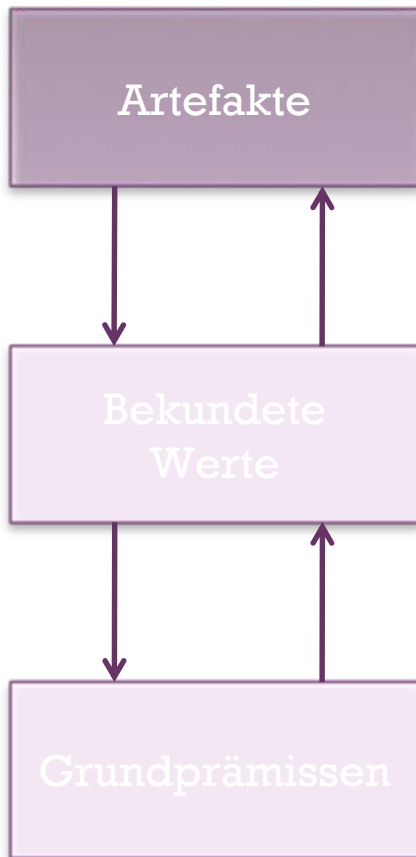


3 Ebenen





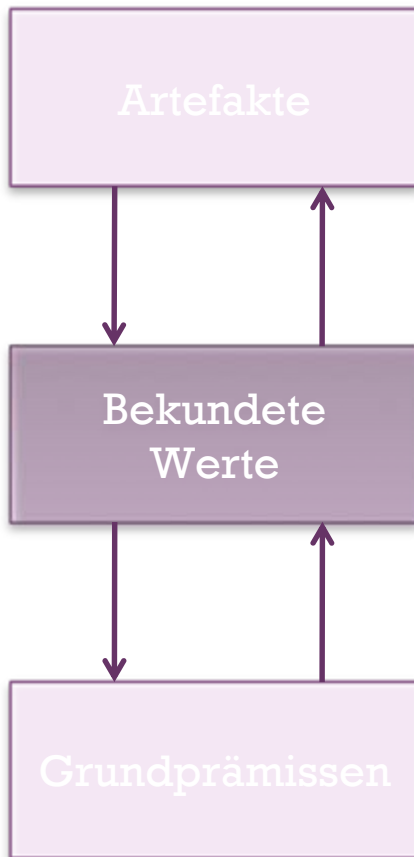
3 Ebenen - Artefakte



- Artefakte bestehen an der Oberfläche
- alle Phänomene, die man sieht, hört und fühlt
- diese Ebene sich leicht beobachten aber nur schwer entschlüsseln
- Beispiele:
das Leitbild, das Logo, die Architektur, der Stil der Kleidung und Sprechweise, die Kommunikation, die verwendete Technologie, Rituale, etc.



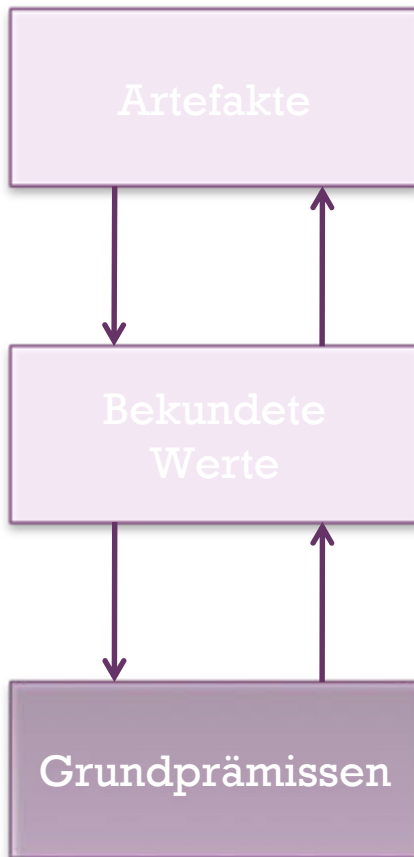
3 Ebene - bekundete Werte



- der Gründer einer Gruppe bestimmt die ursprünglichen Werte
- hier liegt das Gefühl wie die Dinge sein sollen
- bestimmen das Verhalten der Mitarbeiter
- Beispiele:
Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Flexibilität,
spielerisch, konservativ, erfahren, etc.



3 Ebenen - Grundprämissen



- wenn eine Lösung für ein Problem immer wieder funktioniert, wird sie als selbstverständlich betrachtet
- innerhalb eines Verbandes trifft man nur selten auf geringe Unterschiede in den Grundannahmen
- diese Grundannahmen werden nicht hinterfragt oder diskutiert



Werte

Das Wertesystem als Basis der Grundprämissen

- Grundgerüst der Unternehmenskultur.
- logische Gebilde, Grundbestandteile sozialer Strukturen
- Werte sind tief im Unternehmen verwurzelt und durch geschaffene Verhaltensweisen, Ordnungen oder Aussagen direkt beobachtbar



3 Ebenen System

- Die einzelnen Ebenen stehen in einer wechselseitigen Beziehung zueinander.
- Bekundeten Werte und Artefakte bilden sich bei der Entstehung der Unternehmenskultur aus den Grundprämissen heraus.
- Grundprämissen werden wiederum auch von den bekundeten Werten und Artefakten beeinflusst.



Kulturwandel

- Organisationskultur wird im Allgemeinen als veränderlich angesehen
- diese Veränderung kann nur sehr langsam erfolgen
- kurzfristig gelingen nur oberflächliche Veränderungen
- gezielte Veränderungen werden zudem stark von externen Rahmenbedingungen beeinflusst, zum Beispiel:
 - durch die soziale und wirtschaftliche Lage
 - durch nationale und regionale Gegebenheiten



Kulturwandel

- in der Wachstumsphase:

Lenkung der Kultur durch Maßnahmen der Führungspersönlichkeiten:

Beachtung, Kontrolle, Belohnung, Vorbildfunktion, Unterweisung, Zuteilung von Ressourcen, Auswahl, Beförderung etc.

- bei einer stabilen Kultur:

Grundprämissen müssen gewandelt werden



Kulturwandel



„Auftauen“



3 verschiedene Prozesse:

1. Erschütterung des Gleichgewichts, die Schaffung eines Beweggrundes zum Wandel
2. beunruhigende Daten, die ernsthafte Unruhe auslösen und das Gleichgewicht in Frage stellen
3. Zusammenhang dieser beunruhigenden Daten mit wichtigen Zielen, genügend psychologische Sicherheit für mögliche Lösungen ohne Verlust ihrer Identität und Integrität die Daten anzuerkennen

„Kognitive Umstrukturierung“



Veränderungsprozess in verschiedenen Bahnen

Unterschied zwischen:

- einem Vorgehen durch Versuch und Irrtum aufgrund einer umfassenden Überprüfung des Umfelds
- Nachahmung von Vorbildern, die auf der Identifikation mit beispielhaftem Verhalten beruhen - eine kognitive Neudefinition des Erlernten.

„Wieder Einfrieren“



- notwendige Bestätigung des neuen Verhaltens und der neuen kognitiven Struktur
- tritt dieses nicht ein, geht der Prozess der Suche nach praktikablen Lösungen weiter
- sobald externe Interessengruppen oder interne Kreise bestätigende Daten liefern können, dann allmähliche Stabilisierung der neuen Prämissen



Ausblick

- Ziele müssen Mitarbeiter erreichen und motivieren
- Kultur kann nicht konstruiert werden
- gemeinsamer zeitintensiver Entwicklungsprozess
- Führungskräfte sind Leitfigur und Steurer
- Kulturwandel muss an den Grundprämissen ansetzen
- Kulturwandel ist zeitintensiv



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur

Schein, Edgar: Unternehmenskultur, Frankfurt/Main, New York, 1995

Schein, Edgar: Organisationspsychologie, Wiesbaden, 1980

Literaturempfehlung:

„Forschungsprojekt „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland“, Bundesministerium für Arbeit
www.psychonomics.de/filemanager/download/1654