

Arbeitskreis Initiative Unternehmenskultur

Begriff der Unternehmenskultur

Grundlegende Modelle des Arbeitskreises Initiative Unternehmenskultur

Modell der 3 Ebenen nach Ed Schein – Unternehmenskultur als tiefste Ebene unbewusster, unhinterfragter Grundannahme.

Ed Schein gilt als "der" Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur. Er definiert Organisationskultur als "ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme, externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat, und das somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird."

Die 3 Ebenen lassen sich mit dem Bild einer Seerose vergleichen, von der nur ein Bruchteil über der Wasseroberfläche herauschaut.

Ebene 1

Sichtbare Verhaltensweise, Artefakte, Erzeugnisse, Rituale Mythen, etc.

An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse der jeweiligen Organisation. Beispiele hierfür sind das gezeigte Kommunikationsverhalten mit MitarbeiterInnen, KundInnen und LieferantInnen, Firmenlogo, Gebäude, Büroeinrichtung, verwendete Technologie, das Leitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation, die für Anwesende beobachtbar sind.

Ebene 2

Gefühle für das Richtige, kollektive Werte

Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen: Werte und Annahmen darüber, worin z.B. günstiges und wünschenswertes Verhalten gegenüber KundInnen besteht. Kollektive Werte sind beispielsweise: Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Technikverliebtheit, flexibel, konservativ – allesamt Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.

Ebene 3

Grundannahmen: Wesen, Beziehung zur Natur & anderen, Zeit- & Aktivitätsorientierung

Auf der tiefsten Ebene sitzen die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden. Sie sind ausschlaggebend für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert: Diese Grundannahmen (engl. basic assumptions) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.

Es ist dieses Muster von Grundannahmen, die Schein als Kultur beschreibt. Ein entscheidender Teil der Beratungsarbeit besteht gemäß diesem Verständnis darin, die vorhandenen, nicht hinterfragten Grundannahmen, ans Licht zu holen, auf den Tisch zu legen – den Mitgliedern der Organisation bewusst werden zu lassen.

Erst dann können sie anerkannt, beschrieben, analysiert – ggf. gestärkt oder zu Grabe getragen, neu gestaltet oder in eine andere Richtung verändert werden.

Quelle: Edgar H. Schein: Organisationskultur. EHP Bergisch Gladbach, 2003.

Original: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide.

Unternehmenskultur als kollektive Programmierung nach Gerd Hofstede

Hofstede definiert Kultur als

"kollektive Programmierung des Geistes,
die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen
von einer anderen unterscheidet. [...]"

"Der Begriff ‚Programmierung‘ ist uns heute geläufiger als jener der Verinnerlichung. In diesem Sinne sind auch wir in der Lage uns zu programmieren. Wir tun dies, seit wir das Licht der Welt erblickten und vielleicht sogar früher. Als Menschen nennen wir es jedoch Lernen.

Wir lernen hinzu und übergeben, sobald etwas "be-merken-s-wert" war, die Lernerfahrung an unseren Leistungsprozessor -- an unser Unterbewusstsein.

Dort arbeiten diese Routinen seelenruhig vor sich hin und werden immer dann aktiv, sobald vergleichbare Rahmenbedingungen bzw. Signale wahrgenommen werden." (Hofstede zitiert nach Buhl-Böhnert, 2004)

Hofstede betont auch die Einbettung der Organisationskultur in die breitere, die das Unternehmen umgibt. So können Prozesse und Planungen, die wirtschaftlich / rational Sinn machen, an gesellschaftlich verankerte, kulturelle Werte und Normen rühren.

Ein gutes Beispiel dafür sind die in einzelnen Gesellschaften und zwischen Stadt und Land oftmals stark variierenden Geschlechterkulturen, die z.B. spezifische Rollenverteilungen zwischen Frauen und Männern bei der Haus- und/oder Erwerbsarbeit normieren. In diese Normen und Rahmenbedingungen eingebettet, fällt es Unternehmen – je nach gesellschaftlicher "Umgebungs"kultur – oft erheblich leichter oder schwerer, z.B. Gleichstellungsmaßnahmen zur Förderung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses auf allen Ebenen im Unternehmen umzusetzen.