

Wissen auf den Punkt gebracht.

 **30 MINUTEN**

Organisations- kultur

Rainer Krumm
Sonja Wittig

GABAL

30 Minuten
Organisationskultur

Rainer Krumm
Sonja Wittig

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-216-6

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | www.buddelschiff.de
Lektorat: Silke Martin, Kriftel
Autor:innenfotos: Uwe Klössing, Ben Schulz & Partner AG
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://twitter.com/gabalbuecher)
www.facebook.com/gabalbuecher
www.instagram.com/gabalbuecher



Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Inhalt

Vorwort	6
1. Bedeutung von Organisationskultur	9
Ursprung des Begriffs	10
Sichtbare und verdeckte Aspekte von Kultur	12
Erfolg durch Organisationskultur	20
2. Ebenen von Organisationskultur	25
Die Kulturebenen nach Graves	26
Die sieben Kulturebenen und ihre Kernwerte.....	29
Die Entwicklungsdynamik der Ebenen	40
3. Beschreibung von Organisationskultur.....	45
Gestaltungselemente von Organisationen	46
Der „Kulturradar“ als Analysetool.....	48
Führung.....	54
Mitarbeitende	56
Kollektive Fähigkeiten.....	59
Prozesse	61
Struktur	63
Strategie.....	65
Reflexion Ihres Kulturradars.....	67

4. Beispiele für Organisationskultur	71
Beispiel Orange: Wir lieben Herausforderungen!.....	72
Beispiel Grün: Wir lieben uns!	76
Beispiel Blau: Wir lieben unsere Traditionen (noch ...)!	80
Es kommt auf die Passung an!	84
 Fast Reader	 89
Autor und Autorin	93
Quellen	94
Weiterführende Literatur	95
Register	96

**Woher kommt der Begriff
„Organisationskultur“ und wie hat
er sich entwickelt?**

Seite 10

**Was umfasst der Begriff
„Organisationskultur“ genau?**

Seite 12

**Wie entscheidend ist Kultur für
den Erfolg von Organisationen?**

Seite 20

1. Bedeutung von Organisationskultur

„Je Kultur, desto Gewinn!“, schrieb das manager magazin 2021¹. Auch die Vorstände von Unternehmen weltweit messen Organisationskultur eine große Bedeutung bei: 82 Prozent von ihnen bezeichnen „Werte und Kultur“ als erfolgskritischen Faktor (Heidrick & Struggles, 2021, S. 5).

Während über die immense Bedeutung von Kultur für die Zukunfts- und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Organisationen heute weitgehend Einigkeit zu herrschen scheint, besteht gleichzeitig Uneinigkeit darüber, was der Begriff „Organisationskultur“ an sich eigentlich genau bedeutet. Einige Definitionen beziehen sich vor allem auf „unter der Oberfläche“ liegende Aspekte wie Normen, während andere insbesondere auf „sichtbare“ Themen wie den obligatorischen Tischkicker und Sitzsäcke in „New Work“-Companies abzielen. Manche sehen sie als etwas relativ Stabiles an, andere heben hingegen ihren dynamischen Charakter hervor. Auch gibt es Ansätze, die Organisationskultur vor allem deskriptiv so beschreiben, wie sie ist, während andere sich normativ darauf konzentrieren, wie sie sein sollte.

Diese Vielfalt und Komplexität des Begriffs Organisationskultur hat ihre Berechtigung – denn je nachdem, mit welchem Ziel Organisationskultur betrachtet wird, kann mal die eine und mal die andere Perspektive hilfreich sein. Wichtig ist also vor allem, dass Kultur immer mitbedacht wird, wenn es um Organisationen geht!

1.1 Ursprung des Begriffs

Woher kommen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Mitgliedern verschiedener sozialer Gruppen? Wie lassen sich diese Unterschiede beschreiben und kategorisieren? Solche Fragen sind klassischer Forschungsgegenstand der Kulturanthropologie. Als Teilgebiet der Anthropologie (der Wissenschaft vom Menschen) beschäftigt sie sich seit über 100 Jahren zunächst ausschließlich mit nationalen Kulturen und ihren Subkulturen.

Übertragung auf Organisationsstrukturen

Erst in den 1960er-Jahren fand der Kulturbegriff auch Eingang in die Management- und Organisationstheorie. Insbesondere der Organisationspsychologe Edgar Schein hat zur Entwicklung des Konzepts von Organisationskultur beigetragen. Für ihn ist Kultur ein tiefgreifendes Phänomen, das über Nationalkulturen hinaus das Verhalten von Menschen in Organisationen beeinflusst. Nicht nur in verschiedenen Ländern und Regionen, sondern auch im organisationalen Kontext gibt es gemeinsame Werte und Grundannahmen, die das Denken und Verhalten des Einzelnen sowie die Gestaltung und Leistung von Organisationen insgesamt stark beeinflussen.

Eingang in die Managementpraxis

Seit den 1980er-Jahren ist der Kulturbegriff auch fester Bestandteil der Managementpraxis. Die Bedeutung von Kultur für das Erreichen von Organisationszielen wurde

zunehmend erkannt. Ausgehend von der Annahme, dass der Mensch einerseits durch Kultur geprägt wird und andererseits gleichzeitig ihr eigener Schöpfer ist, rückte zunehmend die bewusste Beschreibung und Entwicklung von Kultur im Sinne der Unternehmensziele in den Fokus.

Allmähliche Entwicklung zum etablierten Konzept

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Begriff „Organisationskultur“ nicht von einer einzelnen Person geprägt wurde, sondern sich im Laufe der letzten Jahrzehnte allmählich als festes Konzept innerhalb der Organisations- und Managementtheorie herausgebildet hat. Während „Unternehmenskultur“ und „Organisationskultur“ häufig synonym verwendet werden, nutzen wir bewusst den umfassenderen Begriff „Organisationskultur“ – denn die meisten Kulturphänomene sind nicht nur in klassischen Wirtschaftsunternehmen, sondern auch in Vereinen, Verbänden, Non-Profit-Organisationen, staatlichen Institutionen etc. anzutreffen.

Kulturelle Herausforderungen

Für all diese Organisationen stellt beispielsweise der Umgang mit kultureller Vielfalt heute eine große Herausforderung dar. Kürzer werdende Organisationszugehörigkeiten und zunehmende Heterogenität der beteiligten Personen erfordern Ansätze und Maßnahmen, wie die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der Einzelnen in eine gemeinsame Organisationskultur integriert werden können.

Zunehmende Flexibilität nötig

Auch fordert die sich immer schneller wandelnde Welt ein Höchstmaß an Flexibilität, Innovations- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen. Die Organisationskultur spielt eine wichtige Rolle bei der Schaffung eines Umfelds, das diese Eigenschaften fördert.

Die Kulturanthropologie untersucht Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Mitgliedern sozialer Gruppen. Zunächst vor allem auf nationale Kulturen und Subkulturen bezogen, wurde der Kulturbegriff seit den 1960er-Jahren mit dem Aufkommen der Organisationspsychologie zunehmend auf Organisationen erweitert. Heute ist er fester Bestandteil der Organisations- und Managementtheorie wie auch ihrer Praxis.

1.2 Sichtbare und verdeckte Aspekte von Kultur

„Die Spitze des Eisbergs“ – nach dieser Redewendung ist nicht nur eine Folge der Serie „Raumschiff Enterprise“ benannt, sie wird auch gerne bei Bekanntwerden von öffentlichen Skandalen jeglicher Art oder natürlich in Zusammenhang mit dem Unglück der Titanic im Jahr 1912 verwendet. Sie alle beziehen sich darauf, dass von einem Phänomen wie bei einem Eisberg oft nur ein sehr kleiner Teil erkennbar und augenfällig ist, während der viel größere Teil im Verborgenen bleibt.

Eisbergmodell der Kultur

Diese Unterteilung in „sichtbare“ Aspekte wie Handlungen und Verhalten einerseits und darunter liegende „unsichtbare“ Elemente wie Werte und Einstellungen griff der US-amerikanische Anthropologe und Ethnologe Edward T. Hall (1914–2009) mit seinem bekannten Eisbergmodell der Kultur auf.

Mit ihm unterteilt er Kultur in **zwei Schichten**:

- Einerseits in eine explizite und klar beschreibbare **Sachebene**, die z. B. Verhalten und Ziele umfasst.
- Andererseits in eine nicht explizite und deutlich größere **Beziehungsebene**, der er zum Beispiel Werte, Motive, Bedürfnisse, Annahmen etc. zuordnet.

Ursprungsmodell von Edgar H. Schein

Das Eisbergmodell von Hall wurde später von Edgar H. Schein (1928–2023), dem Mitbegründer der Organisationspsychologie, weiterentwickelt. Sein Ansatz ist weltweit einer der bekanntesten und anerkanntesten, auch wenn heute verschiedene Varianten des Modells mit unterschiedlichen Bezeichnungen im Internet und der Literatur kursieren. Im Folgenden beziehen wir uns auf die Beschreibung des Modells durch Schein selbst in seinem Buch „Organisationskultur“ (2003):

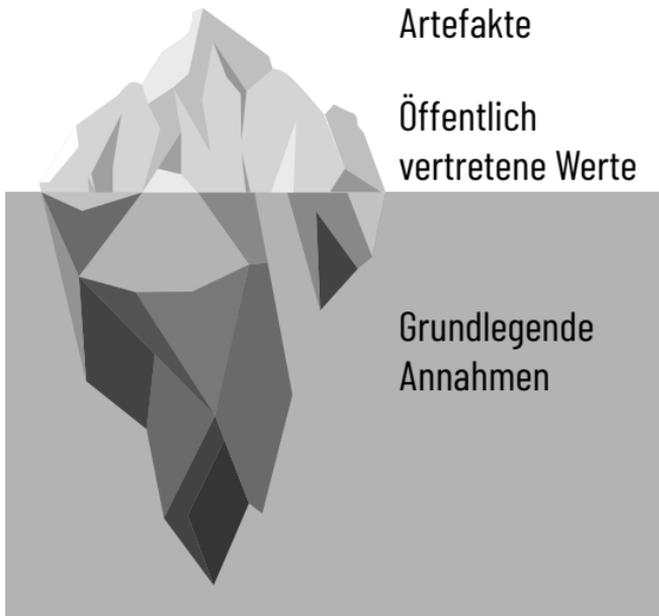


Abb. 1: Artefakte, öffentlich vertretene Werte und grundlegende Annahmen als sichtbare und verdeckte Aspekte von Organisationskultur

Das folgende Beispiel veranschaulicht die drei Aspekte von Organisationskultur und ihr komplexes Zusammenwirken:

Stellen Sie sich vor, Sie sind auf dem Weg zu einem beruflichen Kooperationspartner. Sie haben das Thema gerade erst von einer Kollegin übernommen und freuen sich auf ein persönliches Kennenlernen. Sie reisen mit dem Auto an, möchten in der Nähe des Eingangs parken und stellen fest, dass es dort sogar einige explizit gekennzeichnete Besucherparkplätze gibt. Auch eine ganze Reihe von Elektrotankstellen sind vorhanden. Das Hauptgebäude zeich-

net sich durch eine moderne Architektur mit hochwertigen Materialien aus: viel Glas, Edelstahl, klare Linien. Da Sie sich vorab über das digitale Empfangssystem registriert haben, erhalten Sie an einem Automaten schnell und unkompliziert Ihren Besucher- ausweis.

Sichtbare Elemente

In diesem Absatz sind Sie bereits einer ganzen Reihe an Kulturartefakten begegnet: unter anderem den E-Ladestationen, der Gestaltung der Eingangshalle und dem digitalisierte Empfangsprozess. Als offensichtlichste Ebene von Kultur sind Artefakte alle Organisationselemente, die man sehen, hören und spüren kann (vgl. Schein 2003, S. 32). Sie sind also sehr deutlich erleb- und klar beschreibbar.

Emotionale Wirkung

Oft haben sie auch eine unmittelbare emotionale Wirkung: So könnten Sie sich z. B. von der kathedraalen hohen Eingangshalle eingeschüchtert fühlen oder vom hochmodernen Check-in-Prozess positiv beeindruckt sein. Es fehlen jedoch genaue Informationen darüber, *warum* die Artefakte so sind, wie sie sind. So kann beispielsweise nur vermutet werden, warum ein digitales Empfangssystem installiert wurde und Besucherinnen und Besucher nicht persönlich von Empfangspersonal begrüßt werden. Möchte die Organisation vielleicht ganz besonders innovativ und „am Puls der Zeit“ erscheinen? Eine Antwort auf diese Frage kann ein genauerer Blick auf einen tieferliegenden Aspekt von Kultur geben:

Sie scannen Ihren Besucherausweis, passieren ein Drehkreuz und stehen in einer weiteren Halle mit sechs großen Aufzügen. Automatisch wird erkannt, dass Sie in die 8. Etage müssen, und Sie betreten einen sich prompt öffnenden Fahrstuhl. „Herzlich willkommen! Sie werden auf Ihrer Zieletage erwartet“, begrüßt Sie eine Stimme aus dem Off. Ihr Blick fällt sofort auf einen großen Bildschirm, auf dem sich in schneller Folge kurze Informationstexte mit Erfolgsmeldungen abwechseln: „Neue Partnerschaft eröffnet weitere Absatzmärkte in MEA“ oder „Ausgezeichnet: Forschungspreis für wegweisendes Patent“. An den Wänden des Aufzugs befinden sich außerdem vier stylische Stahlplaketten, auf denen die Werte des Unternehmens eingraviert sind:

- *Leistung und Exzellenz*
- *Innovation und Fortschritt*
- *Kundennähe und Augenhöhe*
- *Selbstverantwortung und Eigeninitiative*

Öffentlich kommunizierte Werte

Edgar Schein nennt solche Werte die öffentlich vertretenen Werte einer Organisation. Sie sind explizit formuliert und werden nach außen hin dargestellt und betont. Man findet sie auf Websites, in Werbematerialien, in sozialen Medien und oft auch im Eingangsbereich und anderen stark frequentierten Räumlichkeiten von Organisationen. Sie repräsentieren das, was die Organisation als wichtig und erstrebenswert darstellen möchte und wie sie selbst gerne charakterisiert werden will. Häufig sind Artefakte in einer Organisation bewusst so gestaltet, dass sie den öffentlich vertretenen Werten der Organisation entsprechen und diese verstärken.

WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!