

Organisationskultur und Leadership

von

Edgar H. Schein

mit

Peter Schein

Aus dem Amerikanischen
übersetzt von

Anna Jell

5. Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Danksagungen	XIII
Einleitung	XV
Vorwort	XVII
Die Autoren	XXV

Teil 1

Eine Definition der Struktur von Kultur

Kapitel 1: Wie lässt sich Kultur im Allgemeinen definieren?	3
Das Problem einer klaren Kulturdefinition	3
Die Summe gemeinsamen Lernens	6
Grundlegende Annahmen, die als selbstverständlich angesehen werden – die kulturelle DNA	6
Probleme der externen Anpassung und der internen Integration	7
Problemlösungen, die gut genug funktioniert haben, um als gültig betrachtet zu werden	7
Wahrnehmung, Denken, Gefühl und Verhalten	8
Was im Kulturbegriff alles mitschwingt	9
Was wird Neulingen beigebracht? Der Prozess der Sozialisation oder der kulturellen Anpassung	10
Kann man nur durch Verhaltensweisen alleine auf Kultur schließen? ..	11
Haben Berufsgruppen Kulturen?	12
Wo kommt das Leadership ins Spiel?	12
Kapitel 2: Die Struktur von Kultur	14
Die drei Ebenen der Analyse	14
Artefakte – sicht- und spürbare Phänomene	14
Gewählte Überzeugungen und Werte	15
Selbstverständliche, grundlegende Annahmen	17
Die Metapher vom Seerosenteich	21
Das Individuum aus kultureller Perspektive	22
Die Gruppe oder ein Mikro-System aus kultureller Perspektive	23
Kapitel 3: Ein junges und aufstrebendes US-amerikanisches Unternehmen	26
Fall 1: Digital Equipment Corporation	26
Artefakte: Das Unternehmen kennenlernen	27
Gewählte Überzeugungen, Werte und Verhaltensregeln	29
Grundlegende Annahmen: Das Basis-Paradigma der DEC	32
Zusätzliche Grundannahmen	33



Inhaltsverzeichnis

Kapitel 4: Ein alteingesessenes schweizerisch-deutsches Chemieunternehmen	36
Fall 2: Ciba-Geigy Company	36
Artefakte: Das Kennenlernen von Ciba-Geigy	36
Gewählte Werte und Überzeugungen	40
Annahmen – das kulturelle Paradigma des Unternehmens Ciba-Geigy	40
Können Unternehmenskulturen stärker sein als nationale Kulturen? ...	44
Kapitel 5: Eine regierungsgesteuerte Entwicklungsorganisation in Singapur	48
Fall 3: Singapurs Wirtschaftsentwicklungsbehörde	48
Die in das EDB eingebetteten kulturellen Paradigmen	50
1. Das kontextuelle Paradigma: Annahmen über die Rolle der Regierung beim Wirtschaftswachstum	50
2. Das kulturelle Paradigma des EDB als Organisation	52

Teil 2

Was Führungspersonen über Makro-Kulturen wissen müssen

Kapitel 6: Dimensionen des makro-kulturellen Kontexts	63
Reisen und Literatur	63
Umfragen-Forschung	64
Hofstedes IBM-Studie	64
Die Globe-Studie	65
Ethnographische, beobachtende und Interview-basierte Forschung	67
Sprache und Kontext	67
Das Wesen von Realität und Wahrheit	68
Grundlegende Zeit-Orientierung	70
Die Bedeutung von Raum: Distanz und relative Anordnung	72
Menschliche Essenz und grundlegende Motivation	76
Annahmen über angemessene menschliche Aktivität	77
Annahmen über das Wesen menschlicher Beziehung	79
Kapitel 7: Ein fokussierter Weg zur Arbeit mit Makro-Kulturen	83
Kulturelle Intelligenz	85
Wie man interkulturelles Lernen unterstützt	86
Das Konzept einer vorübergehenden kulturellen Insel	87
Fokussierter Dialog in einem kulturellen Insel-Setting	89
Dialoge für die multikulturelle Entdeckung nutzen	90
Persönliches in interkulturellen Unterhaltungen legitimieren	92
Das Paradoxon beim Verstehen von Makro-Kulturen	94
Rang und Status als Makro-Kultur	95

Teil 3

Kultur und Leadership in Wachstumsphasen

Kapitel 8: Wie Kultur ihren Anfang nimmt und die Rolle des Organisationsgründers	103
Ein Modell, wie sich Kultur in neuen Gruppen bildet	103
Stufe 1 – Bilden: Das Finden der Identität und der eigenen Rolle	103
Stufe 2 – Stürmen: Erörtern, wer Autorität und Einfluss hat	104
Stufe 3 – Normieren: Herausfinden, auf welcher Beziehungsebene wir funktionieren wollen	105
Stufe 4 – Leisten: Das Problem der Aufgabenlösung	105
Die Rolle des Gründers bei der Schaffung von Kulturen	106
Beispiel 1: Ken Olsen und die DEC – ein erneuter Besuch	107
Beispiel 2: Sam Steinberg und Steinberg's of Canada	111
Beispiel 3: Fred Smithfield – ein „Serienunternehmer“	114
Beispiel 4: Steve Jobs und Apple	116
Beispiel 5: IBM – Thomas Watson Senior und sein Sohn	117
Beispiel 6: Hewlett und Packard	118
 Kapitel 9: Wie externe Anpassung und interne Integration zu Kultur werden	 121
Die sozio-technischen Themen von Organisationswachstum und -entwicklung	122
Externe Anpassung	122
Interne Integration	122
Sprache und Kategorien des Denkens	123
Mission und Daseinsgrund	123
Probleme rund um Ziele, die aus der Mission entstanden sind	127
Fragen zu den Mitteln: Struktur, Systeme und Prozesse	128
Fragen rund um die Bemessung	130
Korrektur- und Reparatur-Strategien	134
Fragen zur Definition von Gruppengrenzen und Inklusionskriterien ..	137
Fragen zu Machtverteilung, Autorität und Status	139
Fragen zur Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit ..	141
Fragen rund um Belohnungen und Strafen	143
Fragen zum Umgang mit dem Unüberschaubaren und das Erklären des Unerklärlichen	144
 Kapitel 10: Wie Führungspersonen eine Kultur einbetten und übertragen	 147
Primäre Einbettungsmechanismen	149
Worauf Führungspersonen achten, was sie messen und regelmäßig kontrollieren	149

Die Reaktionen von Führungspersonen auf kritische Ereignisse und Unternehmenskrisen	154
Wie Führungspersonen Ressourcen zuteilen	156
Vorbildrolle, Lehren und Coachen	157
Wie Führungspersonen auswählen, befördern und entlassen	159
Sekundäre Mechanismen zur Verstärkung und Stabilisierung	160
Design und Struktur einer Organisation	160
Systeme und Prozeduren einer Organisation	162
Riten und Rituale der Organisation	163
Das Design von Raum, Fassaden und Gebäuden	164
Erzählungen über wichtige Ereignisse und Menschen	165
Formale Statements über die Philosophie, Überzeugung und Satzung der Organisation	165
Kapitel 11: Die Kulturdynamiken des Wachstums, der Reife und des Verfalls von Organisationen	169
Allgemeine Auswirkungen von Erfolg, Wachstum und Alter	170
Direkte, persönliche Kommunikation und persönliche Bekanntheit gehen verloren	170
„Funktionale Vertraulichkeit“ geht verloren	170
Koordinationsmethoden verändern sich	170
Bemessungsmechanismen verändern sich	170
Der Druck in Richtung Standardisierung wächst	171
Standardisierte Methoden werden abstrakter und potenziell irrelevant	171
Das Wesen der Verantwortlichkeit verändert sich	171
Der strategische Fokus wird schwieriger	171
Die Rolle zentraler Funktionen und Dienstleistungen wird kontroverser	171
Die Verantwortung für Andere wächst	172
Das Treffen von Entscheidungen wird durch die Verantwortung für Andere verfälscht	172
Das Familiengefühl geht verloren	172
Die gemeinsame Kultur ist schwerer aufrechtzuerhalten	172
Differenzierung und Wachstum von Subkulturen	172
Funktionale oder berufliche Differenzierung	173
Geografische Dezentralisierung	175
Differenzierung nach Produkt, Markt oder Technologie	177
Gliederung in Geschäftsbereiche	177
Differenzierung nach hierarchischer Ebene	179
Die Notwendigkeit einer Annäherung zwischen drei Subkulturen: ausführende Angestellte, Designer und Führungskräfte	180
Die Subkultur der ausführenden Angestellten	180
Die Subkultur der Entwickler und Designer	183
Die Subkultur der Führungskräfte	184
Die besondere Rolle der Führungsfunktion: Management der Subkulturen	187

Kapitel 12: Natürliche und geleitete kulturelle Entwicklung	190
Gründung und frühes Wachstum	191
Schrittweise Veränderung durch allgemeine und spezifische Entwicklung	191
Selbst geleitete Entwicklung durch Einsicht	193
Geleitete Entwicklung durch „Hybride“	193
Der Übergang in die mittlere Entwicklungsphase: Nachfolge-Probleme	194
Die Diversität der Subkulturen nutzen	196
Technologische Veränderungen	196
Kulturwandel durch Neulinge	199
Reife und potenzieller Verfall von Organisationen	201
Kulturwandel durch Skandale und die Explosion von Mythen	202
Kulturwandel durch Fusionen und Übernahmen	203
Kulturwandel durch Zerstörung und Wiedergeburt	204

Teil 4

Die Beurteilung von Kultur und die Leitung von „Planned Change“

Kapitel 13: Die Entschlüsselung von Kultur	209
Entschlüsselung einer Kultur – Warum und Wozu?	209
Entschlüsselung von außen	209
Entschlüsselung in der Rolle des Forschers ist eine Intervention	211
Klinische Forschung: Entschlüsselung in einer Helfer- oder Beraterrolle	213
Wie valide sind klinisch erhobene Daten?	215
Ethische Fragen bei der Entschlüsselung von Kultur	216
Risiken einer Analyse für Forschungszwecke	216
Risiken einer internen Analyse	217
Die Pflichten eines Kulturanalytikers	218
Kapitel 14: Der diagnostisch-quantitative Ansatz zur Beurteilung von Kultur und zu Planned Change	221
Warum sollte man Typologien verwenden – und warum nicht?	221
Probleme bei der Verwendung von Umfragen für die „Messung“ von Kultur	223
Wann man Umfragen verwenden sollte	225
Typologien mit einem Fokus auf Annahmen zu Autorität und Intimität	227
1. Zwangsorganisationen	227
2. Utilitaristische Organisationen	227
3. Normative Organisationen	228
Typologien von Unternehmenscharakter und -kultur	230
Beispiele für umfragebasierte Kulturprofile	233
Automatisierte Kulturanalyse mittels Software-as-a-Service	235

Kapitel 15: Der dialogisch-qualitative Kulturanalyse-Prozess	242
Fall 4: MA-COM – Die Veränderung einer Change-Agenda als Ergebnis kultureller Einsicht	243
Gewonnene Kenntnisse	245
Fall 5: Der US Army Corps of Engineers überdenkt seine Mission	246
Schritt 1: Die Zustimmung der Führung einholen	246
Schritt 2: Gruppen für die Selbsteinschätzung zusammenstellen	247
Schritt 3: Ein passendes Setting für die Selbsteinschätzung der Gruppe auswählen	247
Schritt 4: Den Zweck des Gruppenmeetings erklären (15 Minuten)	247
Schritt 5: Verstehen, wie man über Kultur nachdenkt (15 Minuten)	247
Schritt 6: Beschreibungen der Artefakte eruieren (60 Minuten)	248
Schritt 7: Gewählte Werte identifizieren (15–30 Minuten)	248
Schritt 8: Gemeinsame zugrunde liegende Annahmen identifizieren (15–30 Minuten)	249
Schritt 9: Kulturelle Hilfen und Hindernisse identifizieren (30–60 Minuten)	249
Schritt 10: Entscheidungen über die nächsten Schritte treffen (30 Minuten)	249
Gewonnene Erkenntnisse	250
Fall 6: Apple analysiert seine Kultur als Teil eines langfristigen Planungsprozesses	251
Gewonnene Erkenntnisse	253
Fall 7: SAAB COMBITECH – Die Entwicklung von Zusammenarbeit in Forschungseinheiten	254
Gewonnene Erkenntnisse	255
Fall 8: Die Verwendung von a priori-Kriterien für die Kulturanalyse	255
Was ist mit der DEC, Ciba-Geigy und Singapur? Haben sich ihre Kulturen weiterentwickelt und verändert?	256
Kapitel 16: Ein Modell für Veränderungsmanagement und für Change Leader	259
Der Change Leader braucht Hilfe bei der Definition des Problems oder Ziels	259
Allgemeine Veränderungstheorie	261
Wozu Veränderung? Wo tut es weh?	262
Die Phasen und Stufen des Change Managements	263
Phase 1: Motivation und Bereitschaft für Veränderung schaffen	263
Prinzip 1: Die Überlebensangst oder Schuld muss größer sein als die Lernangst	266
Prinzip 2: Die Lernangst muss reduziert werden, anstatt die Überlebensangst zu verstärken	267
Phase 2: Der Prozess der Veränderung und des Lernens	269
Imitation und Identifikation versus Suche und Trial-and-Error-Lernen	269

Phase 3: Refreezing, Internalisierung und Lernflexibilität	274
Warnungen bezüglich einer „Kultur“-Veränderung	275
Kapitel 17: Der Change Leader als Lernender	278
Wie könnte eine Kultur des Lernens aussehen?	278
Warum diese Dimensionen?	283
Lernorientiertes Leadership	284
Lernendes Leadership in der Schaffung von Kulturen	284
Lernendes Leadership in der mittleren Entwicklungsphase	285
Leadership in reifen und schwindenden Organisationen	286
Ein abschließender Gedanke: Die Kultur in meiner eigenen Persön- lichkeit entdecken	287
Referenzen	289
Sachverzeichnis	299