

Universität Duisburg - Essen
Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab
Fakultät für Bildungswissenschaften

David Vossebrecher

Basisannahmen, Werthaltungen und Kulturindikatoren. Zur Tiefendimension von Organisationskultur

Arbeitspapier aus dem Verbundprojekt MICC
MICC Working-Paper Nr. 14 1/2011

Herausgeber: Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab
Fakultät für Bildungswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen

Kurztitel: Vossebrecher, David (2011). Basisannahmen, Werthaltungen und Kulturindikatoren – Zur Tiefendimension von Organisationskultur. Arbeitspapiere aus dem Projekt MICC, Nr. 14, Universität Duisburg-Essen

Druck: Universität Duisburg-Essen - Universitätsdruckerei

Autor: Wolfgang Stark
Labor für Organisationsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

Projekt MICC
Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab
Fakultät für Bildungswissenschaften
Universitätsstr. 13
45141 Essen

© Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften, Labor für Organisationsentwicklung – OrgLab, 2010.

Hinweis zum Projekt MICC: Weitere Informationen zum Projekt MICC und Ansprechpartner unter www.micc-project.org

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Europäischen Sozialfonds für Deutschland und der Europäischen Union unter dem Förderkennzeichen 01FM0804D gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Basisannahmen, Werthaltungen und Kulturindikatoren. Zur Tiefendimension von Organisationskultur

David Vossebrecher

Vorbemerkung

Das vorliegende Papier ist in einer frühen Projektphase (März 2010) von MICC entstanden. Es wirft Fragen zum Organisationskultur-Konzept, vor allem anhand des Modells von Edgar Schein, auf und entwickelt dazu erste Antworten bzw. weiter zu verfolgende thesehafte Annahmen. Die weitere Arbeit an diesen Themen erfolgt im Rahmen weiterer Publikationen im Rahmen der Projektarbeit.

Fragen an das Konstrukt ‚Organisationskultur‘

Organisationskultur ist ein komplexes Phänomen, sie ist mit allen weiteren Elementen und Aspekten bzw. mit allen Perspektiven auf eine Organisation – wie Struktur oder Organisationsstrategie – verbunden. Sie spiegelt die nur unter größeren Schwierigkeiten erkennbaren Phänomene des Organisierens: die gültigen offiziellen wie inoffiziellen Werte, z.B. in Bezug auf Kreativität, Motivation und Zufriedenheit, Umgang miteinander, Flexibilität. Sie spiegelt ritualisierte und habitualisierte Verfahrens-, Interaktions- und Kommunikationsweisen.

Allerdings ist Organisationskultur als wissenschaftliches Konstrukt bisher nicht vollständig oder ausreichend definiert, insbesondere nicht hinsichtlich der Begriffe „Werte“ und „Grundannahmen“. Im Hinblick auf die Auswahl geeigneter Methoden zur Untersuchung und Analyse von Organisationskultur stellt Jürgen Kaschube (1993) eine Diagnose, die bis heute gültig ist:

„die Frage einer angemessenen Methode [kann] nicht geklärt werden, solange keine Einigkeit über die Inhalte von Organisationskultur besteht. Symptomatisch dafür sind die Begriffe 'Werte' oder 'Grundannahmen', die in fast jeder Definition ihren Platz finden, aber niemals dieselbe Bedeutung haben. Was genau ist auf welcher Bewusstseinssebene angesiedelt, wie allgemein und wie handlungsleitend sind welche Werte?“ (Kaschube 1993, 139)

Diese Werte und Grundannahmen einer Organisationskultur sind aber der Knackpunkt des Verständnisses konkreter Organisationen bzw. sozialen Systeme und ihrer Kulturen. Dieses Problem gilt – als konzeptionelles wie methodisches Problem – auch für unser Vorhaben im Projekt Music,

Innovation, Corporate Culture¹. Es gilt sogar in besonderer Weise, da hier der Fokus – viel stärker als in bisherig vorliegenden anderen Organisationskultur-Analysen – auf den nicht-kognitiven und nicht-sprachlichen Elementen bzw. Ebenen der Organisationskultur liegt (vgl. die Vorhabenbeschreibung zum Forschungsantrag, Stark/Bluszcz 2008). Diese nicht ohne weiteres zugänglichen Elemente jenseits des sprachlich-symbolischen werden in Anlehnung an Edgar Schein auch als „Tiefendimension“ von Organisationskultur bezeichnet.

Nach dem einflussreichen Organisationskultur-Modell nach Schein (1985) ist nur ein begrenzter Teil von Kultur einer Organisation ohne weiteres den Sinnen zugänglich und also beschreibbar: die bekundete (offiziellen) Werte und die „Artefakte“. Die Bedeutung der letzteren erschließt sich allerdings nur indirekt über Interpretation, bei der man leicht danebenliegen kann – vor allem, wenn man die Organisation nicht gut kennt. Die Artefakte werden auch als „Kulturindikatoren“ bezeichnet (Osterloh 1988). Scheins Modell enthält bekanntlich drei Ebenen, die sich in Kürze so beschreiben lassen (vgl. Abbildung 1):

Artefakte, das heißt Objekte und Verhaltensweisen, auch höhere Verhaltensmuster. Sie sind sichtbar und erlebbar, aber in ihrer Bedeutung nicht leicht zu entziffern; sie müssen interpretiert werden.

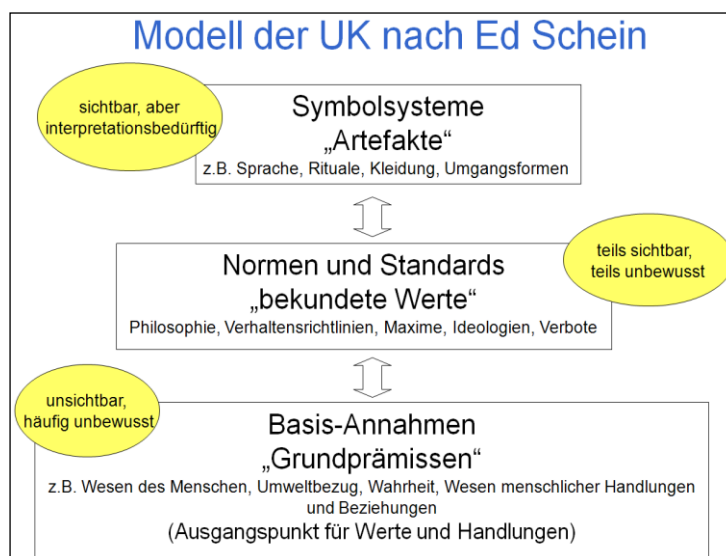


Abbildung 1: Modell der Unternehmens-/Organisationskultur nach Schein (entnommen aus Bluszcz 2009)

Werthaltungen: offizielle Werte (z.B. aus Unternehmensleitbildern) und nicht-offizielle Werte. Sie sind teils sichtbar, teils der Organisation und ihren Mitgliedern selbst „unbewusst“.

¹ Projekt *Music, Innovation, Corporate Culture (MICC)* an der Universität Duisburg-Essen; www.micc-project.org.

Basisannahmen der Organisationsmitglieder. Dazu zählen: Menschenbilder, z.B. hinsichtlich Motivation und menschlicher Aktivität; Beziehungen zur Umwelt; Annahmen zur Beschaffenheit von Wirklichkeit, Zeit und Raum etc. Sie sind unsichtbar und normalerweise nicht bewusst.

Als Herausforderung für die wissenschaftliche oder praxisorientierte Untersuchung und Analyse von Organisationskulturen präsentiert sich also vor allem die grundlegende Frage, was die „Basisannahmen“ und die „Werthaltungen“ sind, genauer: wie sie in Organisationen bzw. in organisationalen Prozessen und Routinen verankert sind und wie sie Einfluss auf Handlungen und Problemlösungen erhalten.

Die Tiefendimension der Organisationskultur bei Schein

Vor diesem Hintergrund betrachten wir die Organisationskultur-Definition von Schein. Er definiert Organisationskultur als

„ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und internen Integration entwickelt oder erlernt 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.“ (Schein 1990).

Die Grundprämissen (gemeint sind wohl die Werthaltungen und die Grundannahmen) sind also historisch entstanden und sind erfolgreich bei der Problemlösung. Daher gelten sie als valide, bindend und werden an Neue weitergegeben. Offensichtlich besteht konzeptionelle Nähe zu allgemeinen Kulturtheorien aus Anthropologie und Ethnologie und zu sozialpsychologischen oder soziologischen Sozialisationstheorien (vgl. auch Smircich 1983).

Die verschiedenen Ebenen der Organisationskultur sind, so Schein (1990), der Analyse unterschiedlich schwer zugänglich. Darüber hinaus enthält sein Modell aber wenige Präzisierungen zur Beschaffenheit der „unbewussten“ bzw. nicht-bewussten Inhalte².

Die Bedeutung der Artefakte (*artifacts*), also Verhaltensweisen, Symbole, Geschichten, Mythen etc., ist an die grundlegenden Annahmen und Werte gebunden. Daher rühren die Interpretationsschwierigkeiten im Rahmen von Organisationskultur-Analysen: „Organizational stories are especially problematic in this regard because the 'lesson' of the story is not clear if one does not understand the underlying assumptions behind it.“ (Schein 1990, 112) In der Untersuchung von

² Bemerkenswerterweise wirken Scheins Begriffe im englischen Original nüchterner, d.h. weniger tiefendynamisch oder tiefenhermeneutisch als in einigen Übersetzungen ins Deutsche.

Organisationskultur soll man besonders auf unverständliche und Erstaunen auslösende Artefakte – auf „Anomalien“ (Schein) – achten, weil diese einen Weg zum Verständnis der inoffiziellen Werte eröffnen.

Die offiziellen Werthaltungen (*values*) sind normalerweise leicht zugänglich, die nicht-offiziellen, ggf. nur in verschiedenen Subkulturen existent, sind es weniger. Beide entstehen nach Schein als im Rahmen der Problembewältigung gelernte Reaktionen (*learned response*) der Gruppe. Die Untersuchung der Werte soll über nicht-standardisierte Methoden – vor allem offene Interviews, die nicht vermeintlich relevante Dimensionen ex-ante festlegen – geschehen. Dann werden Inkonsistenzen zwischen den offiziellen, bekundeten Werten und dem tatsächlichen, beobachteten Handeln in den Organisationen zutage treten. Die Inkonsistenzen und die Anomalien verweisen auf die nicht-offiziellen Werthaltungen und letztlich auch auf die Grundannahmen.

Die Grundannahmen (*basic assumptions*) bestimmen Wahrnehmungen, Denkprozesse, Gefühle und Verhalten. Sie werden als selbstverständlich bzw. unhinterfragt angenommen, sind unterschwellig und nicht bewusst; sie sind aber der Nachfrage und Reflexion im Prinzip voll zugänglich: „Through more intensive observation, through more focused questions, and through involving motivated members of the group in intensive self-analysis, one can seek out and decipher the taken-for-granted, underlying, and usually unconscious assumptions“ (Schein 1990, 112). Es wird deutlich, dass die Grundannahmen nach Schein nicht „unbewusst“ im psychodynamischen Sinne sind, sondern einfach (noch) nicht bzw. nicht mehr im Vordergrund des Bewusstseins.

Grundannahmen entstehen zudem häufig aus vormaligen Werten. „Deeply held assumptions often start out historically as values, but, as they stand the test of time, gradually come to be taken for granted and then take on the character of assumptions. They are no longer questioned and become less and less open to discussion“ (ebd.). Vor allem traumatische Ereignisse in der Geschichte der Organisation führen laut Schein dazu, dass über Grundannahmen nicht mehr geredet wird bzw. geredet werden kann. Hier wirkt dann ein Mechanismus, der der individuellen Verdrängung entspricht – „the group counterpart of what would be repression in the individual“ (ebd.). Man könnte ergänzen, dass das Überleben einer organisationalen Krise oder einer krisenhaften Umweltsituation ebenfalls als ‚Beweis‘ der Güte oder Stärke des zugrundeliegenden Wertesystems gelten und eine abnehmende Hinterfragbarkeit der Annahmen bewirken kann.

Schein meint offensichtlich keine metaphysische oder psychodynamische Tiefendimension, sondern Schichten von in der Lebensgeschichte der Organisation selbstverständlich gewordene Annahmen und Erfahrungen, die über bestimmte Methoden zumindest indirekt-interpretativ zugänglich werden. Hinsichtlich der Frage, wie nach Scheins Ansatz Organisationskultur untersucht

werden kann, lässt sich sagen, dass Mitglieder der Organisation in Befragungen Auskunft geben können, wenn man in der richtigen Weise (das heißt mit den passenden Methoden) und an der richtigen Stelle bzw. zur rechten Zeit fragt. Die entsprechenden Kulturschichten lassen sich dann untersuchen, wenn die Untersuchenden entweder als „Ethnographen“ genug Vertrauen genießen, oder – erfolgversprechender – wenn die Organisation den Wunsch nach Hilfe hat und die Untersuchenden als hilfreiche „Berater“ sieht. Methodisch setzt Schein auf offene Interviews, Beobachtung und die Partizipation von organisationalen Insidern statt auf standardisierte Fragebögen und Surveys, da er keine Möglichkeit sieht, im Vorhinein sicher zu wissen, welches die relevanten Kategorien/ Dimensionen sind.

Fazit zu Scheins Modell der Organisationskultur

So „unterdefiniert“ wie zunächst gedacht sind die organisationskulturellen Ebenen bei Schein also nicht, denn es werden auch mögliche dynamische Übergänge und Zusammenhänge zwischen den Ebenen werden erläutert. Trotzdem ist bei näherer Untersuchung das Modell dadurch, dass er sich sowohl auf tiefenpsychologische wie lerntheoretische Terminologie bezieht, an wesentlichen Stellen eher verwirrend als klar (vgl. Kaschube 1993), sind doch Lerntheorie und Tiefenpsychologie sehr konträre psychologische Erklärungsansätze.

Die gemeinsame Verwendung von Begriffen aus der Lerntheorie (wie learned responses, dt.: gelernte Reaktionen) einerseits und psychodynamischen Begriffen (wie unconscious, unbewusst; repression, Verdrängung) andererseits wird insgesamt nicht problematisiert. Auch der konzeptuelle ‚Schritt‘ von den zunächst als verborgen und unzugänglich geltenden Dimensionen dahin, dass diese plötzlich durch offene Interviews hervorgeholt werden können ist irritierend. Anders gesagt: die nicht kognitiv-sprachlichen Inhalte der Organisationskultur können, wenn man ausreichend Aufwand betreibt, doch scheinbar leicht auf die sprachliche Ebene geholt werden. Das sehen auch andere Autoren skeptisch (z.B. Kaschube 1993, Rosenstiel 1993). Diese Skepsis steckt auch in der Grundidee des MICC-Forschungsvorhabens, denn sonst wäre der Versuch, eine Darstellungsweise der „tiefen“ Inhalte der Organisationskultur in Musiksprache zu erarbeiten, kaum der Mühe wert – es ließen sich dann direkt musikalischer Prinzipien und Musikmuster (Patterns) auf Organisationen übertragen.

Literatur

- Bluszczyk, Oliver (2009). *Organisationskultur. Präsentation beim MICC-Einführungsworkshop #1*, Januar 2009 (unveröffentlicht).
- Burow, Olaf-Axel (2008). Bildwissen als Quelle wirksamer Personal- und Organisationsentwicklung – Wie die Organisation zum Kreativen Feld wird. In: *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39(4), 391-408.
- Kaschube, Jürgen (1993). Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskultur aus (organisations-) psychologischer Sicht. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel, Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/M.: Campus, S. 90-146.
- Osterloh, Margit (1988): Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Organisationskulturen, in: Dülfer, E. (Hrsg.): *Organisationskultur: Phänomene – Philosophie – Technologie*, Stuttgart, S. 139-151.
- Pöppel, Ernst (2006). *Der Rahmen - Ein Blick des Gehirns auf unser Ich*. München: Carl Hanser Verlag.
- Rosenstiel, Lutz von (1993). Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen. In: Meinolf Dierkes, Lutz von Rosenstiel und Ulrich Steger (Hrsg.), *Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie*. Frankfurt/M.: Campus, S. 8-22.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar (1990). Organizational Culture. In: *American Psychologist*, Volume 45(2), S. 109-119.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Stark, Wolfgang; Bluszczyk, Oliver (2008). *Organisation und Musik – Strategische Methoden zur Förderung der Innovationsfähigkeit in einer lebendigen Unternehmenskultur. Vorhabenbeschreibung zum Forschungsantrag*. Universität Duisburg-Essen: unveröffentlichtes Dokument.