

# Organisationskultur und Leadership

Bearbeitet von  
Von Edgar H. Schein, und Peter Schein

5. Auflage 2018. Buch. XXVI, 303 S. Gebunden  
ISBN 978 3 8006 5659 2  
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Schein/Schein  
Organisationskultur und Leadership

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# Organisationskultur und Leadership

von

Edgar H. Schein

mit

Peter Schein

Aus dem Amerikanischen  
übersetzt von

Anna Jell

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

5. Auflage

Verlag Franz Vahlen München

**Edgar Schein** ist Professor Emeritus an der Sloan School of Management am MIT. Er war Schüler von Douglas McGregor und gilt als Mitbegründer der Organisationspsychologie und -entwicklung. **Peter Schein** ist Berater im Bereich Strategie und Organisationsentwicklung im Silicon Valley. Er berät Start-ups und Technologieunternehmen in ihrer Expansionsphase.



**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die 5. Auflage der Originalausgabe erschien 2017 unter dem Titel „Organizational Culture and Leadership“ bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

© 2017 by Edgar H. Schein

ISBN 978 3 8006 5659 2

© 2018 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH  
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie  
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

## Inhaltsverzeichnis

Danksagungen .....	XIII
Einleitung .....	XV
Vorwort .....	XVII
Die Autoren .....	XXV

### Teil 1

#### Eine Definition der Struktur von Kultur

<b>Kapitel 1: Wie lässt sich Kultur im Allgemeinen definieren? .....</b>	<b>3</b>
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
<b>Kapitel 2: Die Struktur von Kultur .....</b>	<b>14</b>
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
<b>Kapitel 3: Ein junges und aufstrebendes US-amerikanisches Unternehmen .....</b>	<b>26</b>
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

<b>Kapitel 4: Ein alteingesessenes schweizerisch-deutsches Chemieunternehmen</b> .....	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

<b>Kapitel 5: Eine regierungsgesteuerte Entwicklungsorganisation in Singapur</b> .....	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**

<b>Kapitel 6: Dimensionen des makro-kulturellen Kontexts</b> .....	63
Reisen und Literatur .....	63
Umfragen-Forschung .....	64
Hofstede's 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
<b>Kapitel 7: Ein fokussierter Weg zur Arbeit mit Makro-Kulturen</b> .....	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

<b>Kapitel 8: Wie Kultur ihren Anfang nimmt und die Rolle des Organisationsgründers</b> .....	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
<b>Kapitel 9: Wie externe Anpassung und interne Integration zu Kultur werden</b> .....	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
<b>Kapitel 10: Wie Führungspersonen eine Kultur einbetten und übertragen</b> .....	147
Primäre Einbettungsmechanismen .....	149
Worauf Führungspersonen achten, was sie messen und regelmäßig kontrollieren .....	149



## Inhaltsverzeichnis

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
<b>Kapitel 11: Die Kulturdynamiken des Wachstums, der Reife und des Verfalls von Organisationen .....</b>	<b>169</b>
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

<b>Kapitel 12: Natürliche und geleitete kulturelle Entwicklung</b> .....	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“

<b>Kapitel 13: Die Entschlüsselung von Kultur</b> .....	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
<b>Kapitel 14: Der diagnostisch-quantitative Ansatz zur Beurteilung von Kultur und zu Planned Change</b> .....	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

<b>Kapitel 15: Der dialogisch-qualitative Kulturanalyse-Prozess</b> . . . . .	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
 <b>Kapitel 16: Ein Modell für Veränderungsmanagement und für Change Leader</b> . . . . .	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
<b>Kapitel 17: Der Change Leader als Lernender .....</b>	<b>278</b>
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
<b>Referenzen .....</b>	<b>289</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>299</b>

  
**beck-shop.de**  
 DIE FACHBUCHHANDLUNG