

David Landau

# **Unternehmenskultur und Organisations- beratung**

Über den Umgang mit Werten  
in Veränderungsprozessen

2., korrigierte Auflage 2007

Carl-Auer im Internet: **www.carl-auer.de**  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Häusserstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2007

2., korr. Auflage, 2007  
ISBN 978-3-89670-373-6  
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

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

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei dem Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-  
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags  
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## 2. Der Wertebegriff im Unternehmen

### 2.1 WERTE UND UNTERNEHMENSKULTUR IN MODELLEN

#### 2.1.1 Das Modell von Hofstede

Nach Hofstede manifestiert sich die Kultur von Organisationen in vier Kategorien: Symbole, Helden, Rituale und Werte. Symbole können Worte, Gesten, Bilder und Objekte sein und haben eine spezielle Bedeutung innerhalb der Firmenkultur. Helden sind lebende oder verstorbene, reale oder imaginäre Personen, die markante Eigenschaften besitzen, welche innerhalb der Organisation geschätzt werden. Rituale sind gemeinschaftliche Aktivitäten, die nicht in erster Linie einen organisatorischen Zweck erfüllen, sondern vor allem aufgrund sozialer Gründe vollzogen werden. „Den Kern der Kultur bilden Werte, im Sinne von umfassenden, nicht spezifischen Gefühlen über Gut und Böse, Schön und Hässlich, Normal und Abnormal, Rational und Irrational (...).“<sup>1</sup>

In Abbildung 3 (siehe S.9) stellen sich die Kategorien des Modells wie Schichten einer Zwiebel dar: Die ersten drei Schichten: Symbole, Helden und Rituale werden auch unter dem Begriff „Praktiken“ zusammengefasst. Sie sind von außen beobachtbar, was aber nicht heißt, dass man sofort ihre Bedeutung für die Organisationsmitglieder erkennen kann. Im Zentrum finden sich die Werte. Sie sind nicht direkt erfassbar, häufig unbewusst und schwierig zu diskutieren. Allerdings manifestieren sie sich in den oberen Schichten, den Praktiken der Organisation.

#### 2.1.2 Das Modell von Schein

Das Modell von Schein umfasst drei verschiedene Ebenen von Unternehmenskultur (siehe Abbildung 4, S.9). Die oberste Ebene sind die Artefakte, mit denen die offenkundigen Zeugnisse der Gruppe gemeint sind, wie zum Beispiel die Architektur ihrer räumlichen Umgebung, ihre Sprache, ihre Technologie und Produkte, ihre künstlerischen Werke und ihr Stil, wie er in der Kleidung, der Sprechweise, den Gefühlsäußerungen, den Legenden und Geschichten über das Unternehmen, den Verlautbarungen über Unternehmenswerte und den beobachtbaren Ritualen und Zeremonien zum Ausdruck kommt. Diese Ebene der Kultur lässt sich zwar leicht beobachten,

---

<sup>1</sup> Hofstede G. et.al. (1990); S. 291

aber nur schwer entschlüsseln<sup>2</sup>. Wahrgenommene Symbole lassen also nicht von vornherein Rückschlüsse auf wichtige Grundannahmen der Organisation zu. Um zu verstehen, ob die Artefakte eine tieferliegende Bedeutung für die Unternehmenskultur haben, wird eine gründliche Analyse der beiden weiteren Ebenen notwendig.

Die bekundeten Werte, sind jene, die das Unternehmen als seine Leitlinien betrachtet. Sie manifestieren sich in der strategischen Planung, den Zielsetzungen und der offiziellen Unternehmensphilosophie. In der Entstehungsphase von Gruppen (Gruppe ist hier im weitesten Sinne zu verstehen, also auch ein Unternehmen stellt eine Gruppe dar) äußern sich die Werte der Mitglieder in Vorschlägen darüber, was zu tun ist. Werden diese Vorschläge angenommen und macht man gute Erfahrungen damit, übernimmt die Gruppe die Werthaltung und je länger diese als Entscheidungskriterium herangezogen wird, desto tiefer dringt sie allmählich in unbewusste Bereiche vor und wird so zur Grundprämisse. Schein hält fest, dass andere Autoren im gleichen Zusammenhang von „Grundwerten“ sprechen, dass er aber „Grundprämissen oder -annahmen“ vorziehe, weil diese besser ausdrücken würden, dass es um etwas Nicht - Verhandelbares gehe<sup>3</sup>. Grundannahmen einer Gruppe werden zu etwas Selbstverständlichem, die Gruppenmitglieder sind sich nur in sehr geringem Maße bewusst, dass Ihren Handlungen und Entscheidungen eben diese Prämissen zugrunde liegen, Abweichungen werden kaum toleriert. Die „Nicht – Hinterfragbarkeit“ von Grundprämissen ist auch häufig der Grund für kulturelle Konflikte. Andere Grundannahmen, die den schon bestehenden widersprechen oder sie in Frage stellen, werden einfach nicht akzeptiert.

### **2.1.3. Das „Niederländische Modell“**

Das Organisationsmodell des „Niederländischen Pädagogischen Instituts“<sup>4</sup> gliedert Organisationen in sieben Ebenen (siehe Abbildung 1, nächste Seite). Wie beim Modell von Hofstede lässt sich auch hier die Zwiebel-schalenmetapher verwenden. Die sechs äußeren (oder oberen) Ebenen sind relativ leicht erfassbar, die Ergründung der Identität jedoch ist ein schwieriger Prozess.

---

<sup>2</sup> vgl. Schein E.H. (1997); S. 30

<sup>3</sup> vgl. ebd.; S.29

<sup>4</sup> vgl. Glasl F./ Sassen H.v. (1983)

<b>Ebene</b>	<b>Beobachtungsfelder</b>
<b>Sachmittel</b>	Betriebsmittel, Materialien, Architektur der Gebäude und deren Ausstattung etc.
<b>Abläufe</b>	Kommunikationsprozesse, Auftragsabwicklung, Produktionsprozesse etc.
<b>Funktionen</b>	Klarheit und Kriterien der Funktionsabgrenzung, Doppelgleisigkeiten und Widersprüchlichkeiten
<b>Menschen, Gruppen</b>	Verhalten der Individuen, formelle und informelle Gruppenbildung, Machtverteilung, Allianzen, Spiele und Kämpfe etc.
<b>Strukturen</b>	formale Koordinationsstrukturen, Kriterien und Abteilungs- und Bereichsabgrenzung, Entscheidungskompetenzen, Spezialisierung, Hierarchisierung etc.
<b>Unternehmenspolitik</b>	Verhaltensprinzipien, Umgang mit Organisationsumwelt, Kriterien der Freund-Feind-Abgrenzung, Leitbilder, explizite Werte, Normen und Überzeugungen etc.
<b>Identität</b>	Selbstverständnis, Sinn, Unterscheidung von der Umwelt, implizite Grundwerte, Normen und Überzeugungen etc.

Abbildung 1: Die sieben Organisationsebenen;  
Quelle: Glasl/Sassen (1983); S.17-46

#### **2.1.4. Eisberg-Modell**

Dieses Modell<sup>5</sup> weist viele Gemeinsamkeiten mit jenem von Edgar Schein auf und streicht darüber hinaus weitere Faktoren von Unternehmenskultur heraus (siehe Abbildung 2; S.8). Etwa neunzig Prozent der Masse eines Eisberges befinden sich unter der Wasseroberfläche. Ein Umstand, der sich als Metapher gut auf die Ebenen von Unternehmenskultur übertragen lässt: Es soll damit verdeutlicht werden, dass jenen Faktoren, die unser Handeln maßgeblich bestimmen, ein hohes Gewicht zukommt und sie gleichzeitig nur schwer zu erkennen sind. Über der sinnbildlichen Oberfläche kann man Handlungen, Verhalten und die Auseinandersetzung mit bestimmten Themen wahrnehmen. Darunter liegen Regeln und noch tiefer und schwerer wahrnehmbar die Werte. Das Eisberg-Modell differenziert zwischen Re

<sup>5</sup> vgl. Königswieser R. /Exner A. (2000); S. 77

geln, Normen und Verhaltensmustern, die ihrerseits durch Wertbilder, Werte und Haltungen geprägt sind. Die Veränderung von Werten wird für möglich gehalten, allerdings kann sie nur langfristig durch die Arbeit auf allen drei Ebenen erfolgen.<sup>6</sup>

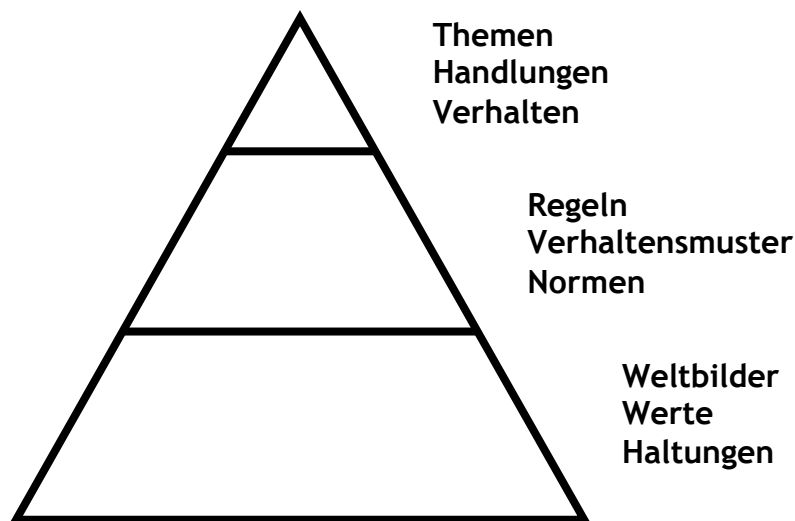


Abbildung 2: Das Eisberg-Modell; Quelle: Königswieser R./ Exner A.(2000); S.77

### **2.1.5 Gemeinsamkeiten der Modelle**

Die dargestellten Modelle sehen Unternehmenskultur in Schichten oder Ebenen, die unterschiedlich tief liegen. Das bedeutet, die Faktoren von Unternehmenskultur sind je nach Tiefe der Schicht schwieriger zu beobachten und zu verändern. Alle vier Modelle siedeln die Werte im Zentrum oder an der Basis an und schreiben ihnen damit eine Schlüsselrolle und prägende Wirkung auf die übrigen Elemente der Unternehmenskultur, beziehungsweise des Geschehens im Unternehmen zu.

---

<sup>6</sup> vgl. ebd. S. 77

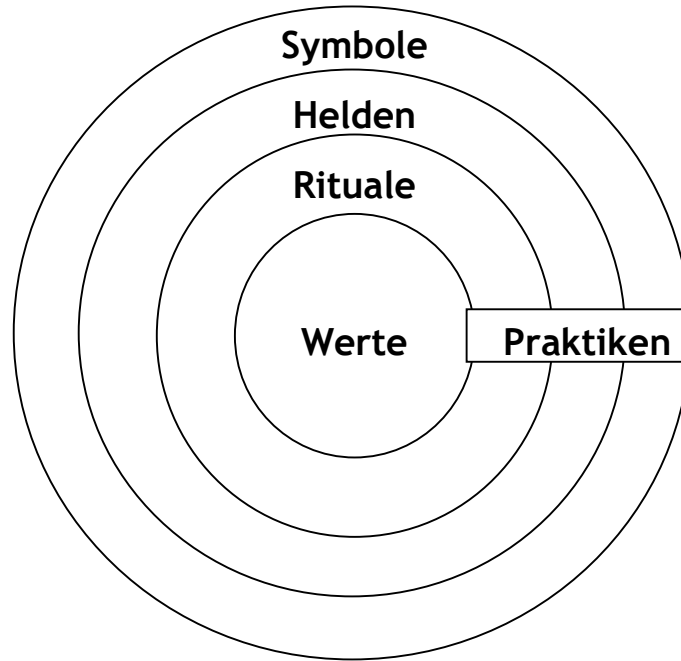


Abbildung 3: Manifestationsebenen von Kultur;  
Quelle: Hofstede (1990), S.291 – modifiziert

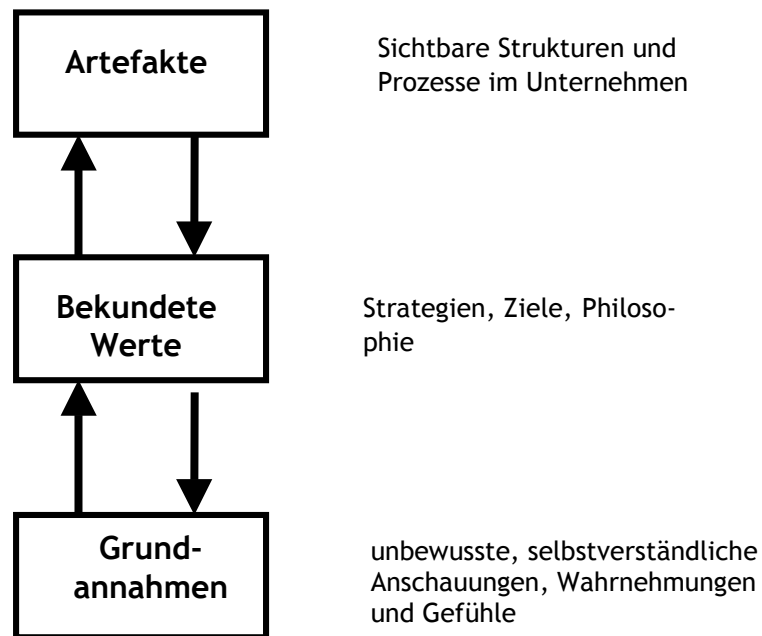


Abbildung 4: Ebenen der Kultur; Quelle: Schein 1996; S.30 – modifiziert

## **2.2 ANNÄHERUNG AN DEN BEGRIFF DER WERTE**

Die im vorigen Abschnitt dargestellten Modelle können Klarheit über den Stellenwert von Werten als Bestandteil der Unternehmenskultur schaffen, aber auch zur Verwirrung über ihre genaue Definition beitragen. Nachdem es sich um ein äußerst abstraktes Konzept handelt, unterliegt der Wertebegriff einer besonders hohen Subjektivität und steht selbst innerhalb der Unternehmenskulturdiskussion für teils unterschiedliche Bedeutungsinhalte.

### **2.2.1 Definitionen**

Hofstede sieht in Werten umfassende, nicht spezifische Gefühle über Gut und Böse, Schön und Hässlich, Normal und Abnormal, Rational und Irrational<sup>7</sup> und betont damit ihre starke emotionale Komponente.

Baligh definiert Werte einerseits als Idealvorstellungen und Präferenzordnungen: „How we want to be the state of things“<sup>8</sup>. Ähnlich sieht das Steinmann, der Werte als Beurteilungsmaßstäbe dafür betrachtet, mehrere mögliche Handlungsalternativen in eine Rangordnung zu bringen. Sie bestimmen daher bewusst oder unbewusst das Verhalten<sup>9</sup>.

Eine einfache allgemeine Erklärung liefert Schein, indem er betont, dass es bei Grundannahmen (im Sinne von Werten) immer um die Frage geht, was richtig und was falsch ist<sup>10</sup>. Er verdeutlicht seine Idee, indem er Problemfelder angibt, auf die sie sich beziehen können<sup>11</sup>:

- Mensch-Umweltbeziehung  
z.B.: Wird die Umwelt als dominant oder dominierbar gesehen?
- Konzept von Wirklichkeit und Wahrheit  
z.B.: Wie wichtig sind Fakten?
- Menschliche Natur  
z.B.: Sind Menschen gut oder böse?
- Menschliche Aktivität  
z.B.: Sind Menschen aktiv oder passiv, selbst- oder fremdbestimmt?
- Menschliche Beziehungen  
z.B.: Stehen Menschen in Wettbewerb, oder kooperieren sie?

### **2.2.2 Arbeitsdefinition**

Für das vorliegende Buch, besonders im Hinblick auf den empirischen Teil, wurde versucht, zu einer möglichst einfachen, allgemeinen und klaren Definition des Wertebegriffs zu kommen:

---

<sup>7</sup> vgl. Hofstede G. et.al. (1990); S. 291

<sup>8</sup> Baligh H. (1994); S 18

<sup>9</sup> Steinmann (1978); S. 73

<sup>10</sup> vgl. Schein E.H. (1997); S. 31

<sup>11</sup> vgl. Heinen E./Frank M. (Hrsg.) (1997); S. 97

Werte sind Grundannahmen darüber, was richtig und was falsch ist. Sie sind häufig unbewusst und dienen als Entscheidungsprämissen bei der Wahl aus verschiedenen Handlungs- und Verhaltensalternativen.

### **2.2.3 Werte und Unternehmenskultur**

Um den Unterschied zwischen den Begriffen „Werte“ und „Unternehmenskultur“ darzulegen, eignet sich das Modell von Schein (vgl. Abschnitt 2.1.2) sehr gut, wonach man Unternehmenskultur auf drei Ebenen beobachten kann. Eine davon, die unterste und damit am besten verankerte Ebene bilden die Grundannahmen. Der hier in der Folge verwendete Wertebegriff ist ident mit Scheins Grundannahmen.

Die Konzepte von „Unternehmenskultur“, „Identität“ und „Werte“ liegen inhaltlich nahe beieinander und überschneiden sich teilweise. Es wird davon ausgegangen, dass Werte als Quintessenz der Unternehmenskultur<sup>12</sup> prägend auf eben diese, sowie auf das Identitätsbewusstsein wirken. Aus diesem Grunde wird in der vorliegenden Arbeit auf die Werte in besonderem Maße eingegangen, wobei natürlich präsent bleibt, dass es sich um einen Bestandteil der Unternehmenskultur handelt.

### **2.2.4 Werte und Glaubenssätze**

Glaubenssätze drücken einen Grundwert aus und beziehen sich dabei auf einen konkreten Zusammenhang. Der Glaubenssatz in einer Serviceabteilung „Nur die Kunden zahlen unsere Gehälter“<sup>13</sup> weist beispielsweise auf den Wert „Kundenorientierung“ hin. Egal ob Glaubenssätze ausformuliert und ausgesprochen werden oder nicht, sie prägen genauso wie Werte das Verhalten. Weil sie in manchen Fällen offen artikuliert werden und weil sie sich auf konkrete Zusammenhänge beziehen, sind sie leichter zu beobachten, als Werte.

### **2.2.5 Werte und Normen**

Normen (oder Regeln) sind zielorientierte Glaubenssätze, die das Handeln von Menschen und sozialen Gruppen regulieren<sup>14</sup>. Sowohl Werte als auch Normen fungieren als Handlungsmaßstäbe. Normen haben einen konkreteren Bezug auf bestimmte Situationen und sind folglich für einen Beobachter etwas leichter zu erfassen als Werte. Hervorzuheben ist dabei besonders

---

<sup>12</sup> vgl. Schein E.H. (1997); S. 29

<sup>13</sup> Hammer M./Champy J. (1996); S. 104

<sup>14</sup> vgl. Kasper H. (1987); S. 7

die soziale Verbindlichkeit, die für die Einhaltung von Normen sorgt, was einen Hinweis darauf gibt, dass auch solche Normen existieren, die nicht die Umsetzung eines Grundwertes darstellen, sondern aus Gruppendynamischen und kommunikativen Mustern heraus entstanden sind.

### **2.2.6 Werte und Ziele**

Ziele sind auf einen bestimmten inhaltlichen, räumlichen, sozialen und zeitlichen Handlungsrahmen begrenzte, häufig bewusste, explizite und präzise Soll-Zustandsbeschreibungen. Werte hingegen beziehen sich nicht ausschließlich auf einen beschränkten Handlungsrahmen, sind häufig implizit und aufgrund ihres hohen emotionalen Anteils ist es schwierig, sie präzise zu definieren. Das Ziel der oben erwähnten Serviceabteilung könnte es beispielsweise sein, die durchschnittliche Bearbeitungsdauer von Kundenanfragen bis zum Ende des nächsten Monats um dreißig Minuten zu senken. Als einen Grundwert dieser Abteilung könnte man „Dienstleistungsbereitschaft“ vermuten. Gemeinsam ist Werten und Zielen, dass sie zur Orientierung für Entscheidungen, Handlungen und Verhalten dienen.

### **2.2.7 Werte und Ethik**

Würde man Menschen über ihre Assoziationen zu Begriffen wie Werte, Werthaltung, Wertorientierung befragen, so bekäme man vermutlich in vielen Fällen Antworten aus dem Bereich von Ethik und Moral. Das ist nicht verwunderlich: Viele Werte sind tatsächlich mit ethischen Leitprinzipien ident. Für die Auseinandersetzung mit Werten als Bestandteil der Unternehmenskultur ist es allerdings ausgesprochen wichtig, sich vor Augen zu halten, dass Werte ethisch sein können, aber auch nicht. Die Frage nach der Ethik spielt für den Wertebegriff im hier besprochenen Zusammenhang keine Rolle.