

Drei Ebenen von Kultur

| Ebene | Phänomene | Details, Kennzeichen | Worauf achten |
|------------------|---|---|--|
| Artefakte | <p>Das was man sehen, hören, fühlen kann wenn man auf eine neue Gruppe trifft, mit deren Kultur man nicht vertraut ist.</p> <p>Produkte, Architektur, physische Umgebung, Technologie, Kleidung, Anrede, Geschichten, publizierte Werte-Listen, beobachtbare Rituale und Zeremonien, Verhalten.</p> <p>Organisationsprozesse, die bestimmtes Verhalten hervorbringen.</p> | <p>An der Oberfläche. Leicht zu beobachten, schwierig zu dechiffrieren.</p> <p>BeobachterInnen können beschreiben was sie sehen, aber daraus alleine keine Rückschlüsse auf die Bedeutung für die betroffene Gruppe schließen.</p> <p>z.B. unterschiedliche Bedeutung der Pyramiden der Ägypter und Maya</p> | <p>Unterscheidung zwischen Beobachtung, Beschreibung, Interpretation.</p> <p>Sorgfältig beobachten, Innen-/Außensicht nützen, z.B. neue MitarbeiterInnen befragen.</p> |
| Normen und Werte | <p>Das was sein soll zum Unterschied zu dem was ist.</p> <p>Oft verkörpert in der Organisationsphilosophie.</p> | <p>Ein Wert wird zu einem von der Gruppe geteilten Wert, eine Annahme einer einzelnen (z.B. der Leiterin) wird zur Annahme der gesamten Gruppe. (social validation).</p> <p>Haben moralische und normative Funktion, bleiben bewusst und werden explizit artikuliert um Gruppenmitglieder zu führen und das Verhalten neuer Mitglieder zu trainieren.</p> | <p>Fokus: Stimmen die Werte, die die Performance bestimmen mit jenen der Ideologie oder Philosophie der Organisation überein?</p> |
| Grundannahmen | <p>Entstehen als neue Realität, wenn Problemlösungen wiederholt funktionieren.</p> <p>Grundannahmen haben oft mit fundamentalen Lebensaspekten wie Zeit, Raum, Gruppe/Individuum, Arbeit, Familie, Selbstentwicklung,... zu tun.</p> | <p>Werden als gegeben angenommen, meist wenig Varianten innerhalb einer sozialen Einheit. Wurden von Argyris und Schon als theorie-in-use bezeichnet.</p> <p>Grundannahmen werden von den Mitgliedern geteilt und daher durch wechselseitige Beeinflussung immer wieder gestärkt.</p> | <p>Grundannahmen tendieren dazu nicht besprechbar zu sein und sind daher extrem schwierig zu verändern. Veränderung braucht Irritation des Systems, die eher abgewehrt wird. Double-loop-learning und frame breaking sind Ansatzpunkte für Veränderung.</p> <p>Die Funktionalität von Grundannahmen überprüfen. Eine neue Grundannahme finden.</p> |