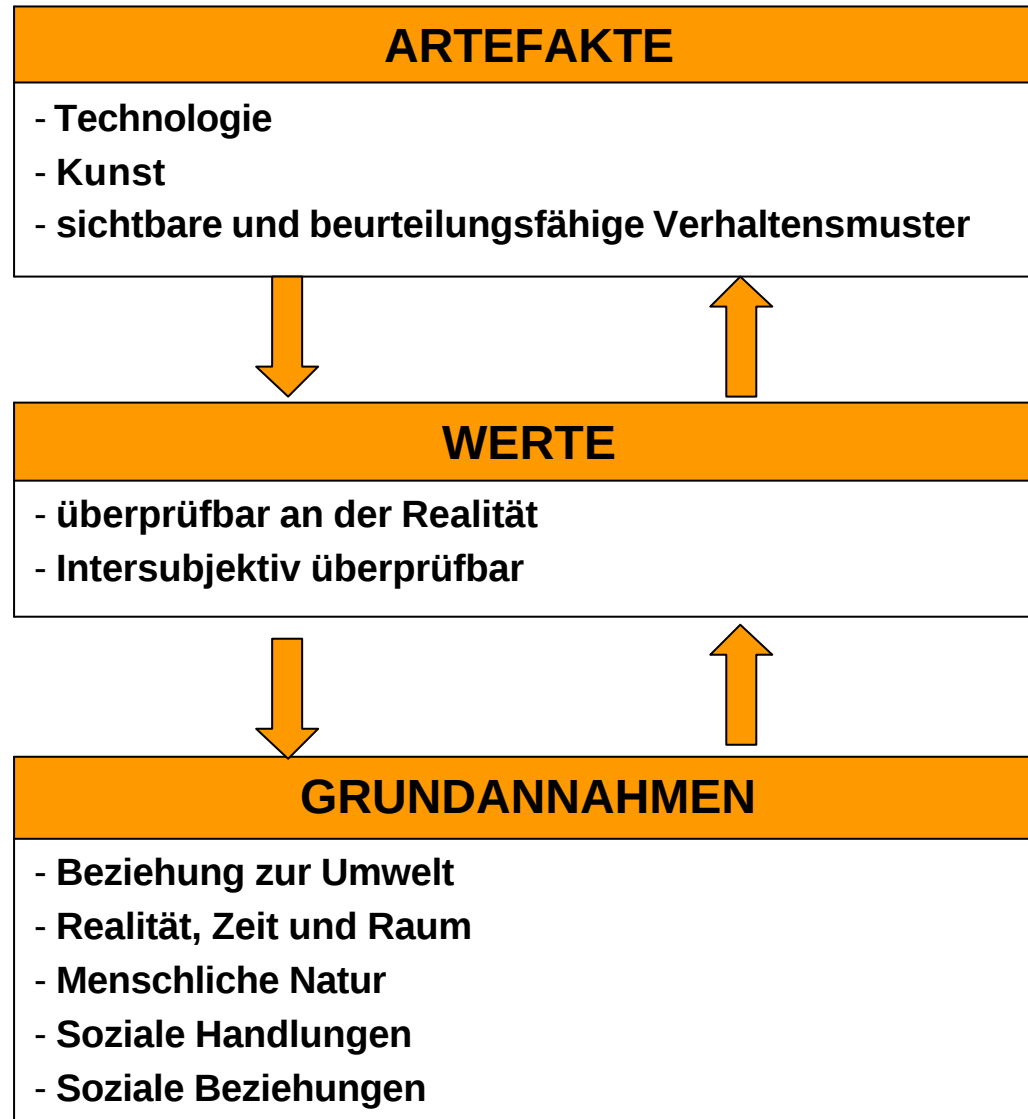


Edgar H. Schein

- geb. 1928
- Professor für Management an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology bis 1990
- Hauptwerke:
 - Career Dynamics (1978)
 - Organizational Psychology (1980)
 - Organizational Culture and Leadership (1985)
 - The Corporate Culture Survival Guide (1999)



Das 3-Ebenen-Modell von *Schein*



Sichtbar, aber oft nicht zu entziffern

Mittlere Stufe des Bewusstseins

als selbstverständlich vorausgesetzt

unsichtbar

unbewusst

Das 3-Ebenen-Modell von *Schein*

■ ARTEFAKTE

- Kultur einer Organisation zeigt sich in künstlich geschaffenen Objekten und Verhaltensweisen
- sind sichtbar und/oder hörbar direkt zu erfassen

■ WERTE

- beziehen sich auf das im Laufe der Zeit entstandene Werte-Kompositum in der Organisation und steuern das Verhalten der Organisationsmitglieder

Das 3-Ebenen-Modell von *Schein*

■ GRUNDANNAHMEN

- kaum noch diskutierte und langfristig konstante Auffassungen der Organisationsmitglieder
- fünf „basic assumptions“:
 - Basis der Beziehung zur Umwelt
 - Basis von Realität und Wahrheit
 - Basis der menschlichen Natur
 - Basis von menschlichen Aktivitäten
 - Basis der menschlichen Beziehungen

„Das Schweigen der Lämmer“ und das 3-Ebenen-Modell

Ebenen	Beobachtungen
ARTEFAKTE	
WERTE	
GRUNDANNAHMEN	

Anwendung des Modells – Kulturanalyse und Kulturbeeinflussung

■ Kulturanalyse

- **Analyse und differenziertes Verständnis der Organisationskultur**
- **Entschlüsselung der tiefer liegenden Grundannahmen besonders relevant**
- **nach *Schein* können nur professionell geschulte Außenstehende die Organisationskultur (durch Einzel- und Gruppeninterviews) richtig erfassen**

■ Kulturbeeinflussung

- **Kulturveränderungsprozesse bedürfen einer gedanklichen Bewusstmachung gerade der unbewussten Kulturbestandteile**
- **Antizipation dessen, was mit der Unternehmenskultur insgesamt passiert, wenn einige Kulturbestandteile geändert werden**