

Fragen im Kultur-Interview nach Edgar Schein

Das Kulturmodell nach Edgar Schein kann in Kulturdiagnoseprozessen genutzt werden. Dabei können nach Edgar Schein je nach Ebene folgende Fragen gestellt werden.

1 Ebene sichtbare Symptome:

Geschichten und Helden

Wie war die Gründeridee? Wie präsent ist die Firmengeschichte? Worüber werden Geschichten erzählt? Was hat jemals Wandel angeregt? Welche wichtigen Entwicklungen/ Krisen gab es und wie werden sie weitererzählt? 6. Wie kommt man zu Ansehen im Unternehmen?

Erscheinungsbild:

Gibt es eine Botschaft in Ihrem Logo? Gibt es eine hierarchische Unterscheidung in den Büroräumen? Gibt es eine Kleiderordnung generell oder zu bestimmten Anlässen? Wie ist die Einrichtung und worauf wird Wert gelegt? Gibt es Statussymbole im Unternehmen oder bei den Mitarbeitenden? Fühlt man sich in den Räumen wohl?

Umgangsformen und Verhalten:

Wie würden Sie die Art der Zusammenarbeit definieren? Eher kooperativ oder kompetitiv? Wo findet sich Wertschätzung und Vertrauen in der Zusammenarbeit? Wie wird Nähe und Distanz zur Führung gelebt? Gibt es offene Türen? Was ist das Ausmaß an Kontrolle? Wie sind die Risikobereitschaft und der Umgang mit neuen Ideen? Wie wird lernen im Unternehmen gesehen? Werden Mitarbeitende gefördert? Sind Fehler erlaubt? Wie ist der Umgang mit Fehlern vor dem Hintergrund der Primäraufgabe und dem Thema Sicherheit? Wie sehen Sie das Thema „Firmentreue“ und wieviel Wertschätzung gibt es vom Unternehmen?

Sprache

Worüber wird in der Firma nicht gesprochen? Wie wird informiert? Wie sind die Argumentationsmuster im Unternehmen und wie kommen Entscheidungen zustande? Welche Tabus gibt es?

Feiern und Rituale

Gibt es Rituale für bestimmte Anlässe (Eintritt, Beförderung, Austritt, Pensionierung etc.)? Fehlen Rituale und wenn ja, welche würden Sie sich wünschen? Werden Erfolge gefeiert? Möchten Sie das?

Zeitperspektiven

Wie lange gilt jemand als Neuer und welche Bewährungsrituale (sofern vorhanden) gibt es? Welche Zeitperspektiven gibt es und wofür sind sie wichtig?

2 Ebene der bedingt sichtbaren Normen und Standards:

Normen und Standards

Was ist im Unternehmen nicht erlaubt bzw. sogar verboten? Was muss man tun um gekündigt zu werden? Welches Verhalten würden Sie einem neuen Mitarbeitenden empfehlen, um möglichst rasch ein vollwertiges, erfolgreiches Firmenmitglied zu werden? Gibt es Regeln, Normen und Standards und wenn ja, wie werden sie befolgt? Wofür gibt es Lob? Wofür gibt es Tadel?

Führungsgrundsätze:

Gibt es Leitlinien im Unternehmen? 2. Gibt es definierte Führungsgrundsätze? Wie sind diese entwickelt worden? Sofern sie noch nicht existieren, was würden Sie von Führung wünschen? Wie sehen Sie Ihren eigenen Führungsstil? Was möchten Sie auf jeden Fall vermeiden? Wie würden sie Leitsätze für Ihren Bereich entwickeln wollen?

3 Ebene der Grundannahmen:

Umweltbezug (Kunde, Markt und externe Partner):

Wie sehen die Kundenbeziehungen aus? Was läuft gut und was ist schwierig? Wie wird der Kunde gesehen? Wieviel Kundenkontakt haben Sie? Gibt es viele Kundenbesuche? Wie wird mit Sonderwünschen bzw. mit Beschwerden vom Kunden umgegangen? Wie werden Kunden-Abstimmungsprozesse gestaltet?

Umweltbezug („Wahrheit“):

Wer ist bei der „Wahrheitsträger“? Wer bestimmt, was richtig oder was falsch ist, oder wie die Welt zu sehen ist? Auf welcher Grundlage wird entschieden, ob etwas wahr oder richtig ist? Und dient das dann als Entscheidungsgrundlage? Baut man auf Tradition oder Innovation? Sind die Chefs die Autoritäten, denen alleinig vertraut wird? („Lasst uns den Chef fragen“) Welchen Stellenwert hat Innovation („Lasst es uns ausprobieren und sehen, was dabei rauskommt“).

Die Natur des Menschen:

Wie ist das Menschenbild im Unternehmen? Gibt es Sinn und sinnstiftende Atmosphäre und Veranlagungen? Wird der Mitarbeitende im Unternehmen als grundsätzlich lernfähig und entwickungsbegabt gesehen oder eher als durch Veranlagung festgelegt und nicht veränderbar? Sieht man den Menschen eher als strebsam oder als faul an, und damit auch kontrolliert werden muss? Mag man es, wenn Mitarbeitende im Unternehmen Verantwortung übernehmen und selbstständig agieren?

Menschliches Handeln:

Ist Vergangenheit oder Zukunft im Unternehmen wichtig, worauf wird in der Regel eher Bezug genommen? Wie ist die Arbeit definiert? („Nur der eine schwitzt ist hart arbeitend?“). Gilt mehr die Präsenzzeit oder das Arbeitsergebnis der jeweiligen Rolle? Ist Spaß erlaubt? Ist Kaffeetrinken erlaubt und was findet in den Kaffeepausen statt? Wird eher per Flurfunk und Gerüchteküche kommuniziert? Glaubt man eher an rational logisch begründetes Handeln oder intuitives Handeln? Wie würden Sie den idealen Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen definieren?

Menschliche Beziehungen (Was ist die „richtige“ Beziehung):

Werden im Unternehmen eher Unterschiede oder Gemeinsamkeiten betont? Sind Emotionen gewünscht und zulässig? Was geschieht, wenn Emotionen gezeigt werden? Wird im Unternehmen über privates gesprochen? Gibt es eine strenge Trennung zwischen Beruf und Privatem? Werden Erfolge gefeiert? Wenn ja, wie? Sind Erfolge eher Einzel- oder Teamleistungen? Gibt es mehr Wettbewerb oder Kooperation? Ist gegenseitige Abwertung ausgeprägter oder gegenseitige Wertschätzung?