



# Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

---

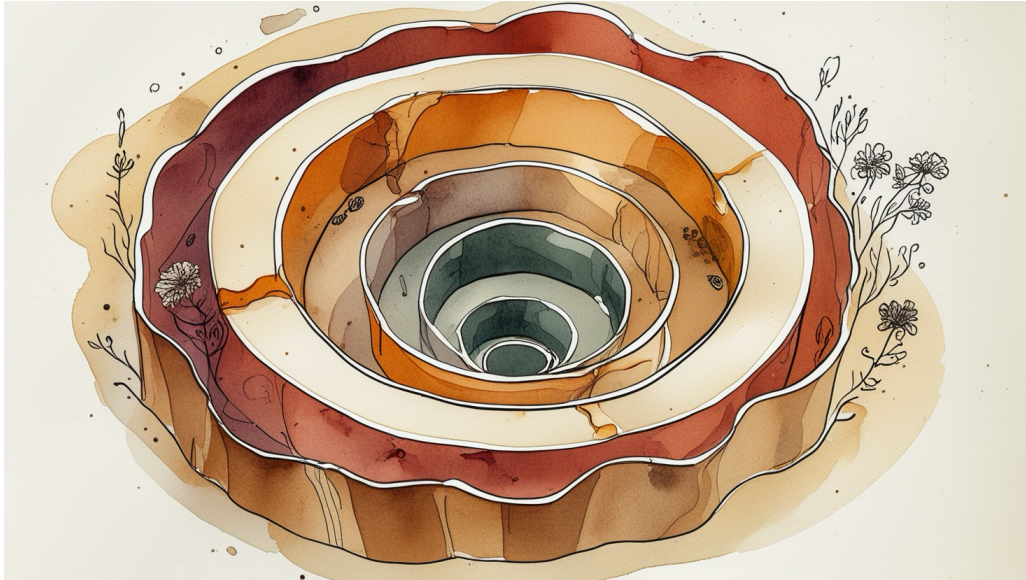
## Organisationskultur verstehen

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner  
[www.levara.info](http://www.levara.info)

# Organisationskultur verstehen

## Überblick



Edgar Schein hat ein Modell geschaffen, das zeigt, warum Kulturen so zäh sind: Sie bestehen aus drei ineinander verschachtelten Ebenen. Jede ist tiefer verborgen als die vorherige – und desto schwerer zu verändern. Dieses Modell ist der Klassiker für das Verständnis von Organisationskultur.

Aspekt	Details
<b>Ziel</b>	Tiefere Ebenen einer Organisationskultur sichtbar machen
<b>Weg</b>	Schein's Drei-Ebenen-Modell erkunden
<b>Alternative Methoden</b>	Eisbergmodell, Kulturtauchen, Haltung Kulturarbeit
<b>Dauer</b>	1–2 Tage (Workshop) oder mehrere Wochen (ethnografische Analyse)
<b>Teilnehmer</b>	Kleingruppe oder gesamtes Team

## Grundprinzip

Schein unterscheidet drei Ebenen:

- 1. Artefakte (sichtbar)** Das, was wir sehen und hören: Verhalten, Rituale, Meetings, Sprache, Räume, Symbole, Geschichten. Leicht zu beobachten, aber schwer zu verstehen ohne Kontext.
- 2. Werte und Überzeugungen (teilweise bewusst)** Das, was die Organisation zu sagen behauptet, warum sie das macht: Leitbilder, erklärte Werte, Strategien. Diese sind bewusster, aber oft nicht kongruent mit dem tatsächlichen Verhalten.

**3. Grundannahmen (unbewusst)** Die tiefsten, nicht mehr hinterfragten Überzeugungen: Wie wir die Welt sehen, was wir über Menschen denken, was erfolgreich ist. Diese sind oft unsichtbar – und darum so mächtig.

Die Kultur wird leicht widerständig gegen Veränderung, weil die tieferen Ebenen die oberflächlicheren prägen. Man kann Artefakte schnell ändern – aber wenn die Grundannahmen gleich bleiben, normalisiert sich die alte Kultur schnell wieder.

## Vorgehensweise

### Phase 1: Artefakte erkunden

Beobachtungen sammeln: Was sieht und hört man in dieser Organisation? Rituale, Meeting-Formen, Sprache, Raumgestaltung, Heldenfiguren und Stories.

### Phase 2: Werte und Überzeugungen befragen

Was sagt die Organisation über ihre Werte? Was behauptet sie von sich selbst? Wo deckt sich das mit den Artefakten, wo nicht?

### Phase 3: Grundannahmen freilegen

Das ist die schwierige Arbeit: Welche Überzeugungen liegen unter all dem? Was wird hier als selbstverständlich vorausgesetzt? Was ist tabu? Was kann man nicht sagen?

### Phase 4: Kongruenzen und Widersprüche

Wo harmonieren die drei Ebenen, wo kollidieren sie? Wo passiert echte Veränderung, wo sind es nur kosmetische Anpassungen?

## Einsatzsituationen

- Kulturdiagnose bei Fusionen
- Transformation verstehen
- Führungskräfte-Entwicklung
- Change Management
- Organizational Development

## Quellen

- Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership (4th edition), 2016
- Schein, Edgar H.: The Corporate Culture Survival Guide, 2009

*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.  
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten  
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –  
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:  
**[www.levara.info](http://www.levara.info)**