

# Drei Ebenen von Kultur nach Edgar H. Schein

## Artefakte

Phänomene, die man sehen, hören oder spüren kann  
leicht zu beobachten, aber von außen schwierig zu entschlüsseln  
können durch längeres Erleben in der Organisation oder Nachfragen an Mitglieder der Organisation  
verstehbar werden

## Gewählte Überzeugungen und Werte

haben sich als verlässliche Lösungen erwiesen  
wurden durch das gemeinsame Erleben bestätigt  
können zur Selbstverständlichkeit werden  
werden explizit intern und extern kommuniziert  
nicht immer stimmt das beobachtbare Verhalten mit den kommunizierten abstrakten Werten und  
Überzeugungen überein

## Grundlegende Annahmen

unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte  
finden innerhalb der Organisation nur geringe Abweichungen und verstärken sich gegenseitig  
bestimmen das Verhalten und geben den Mitgliedern vor, wie sie etwas wahrnehmen, denken oder  
fühlen sollen  
bieten Mitgliedern Identität, Zugehörigkeit und Stärkung des Selbstwerts  
führen dazu, dass die Welt der Mitglieder als stabiler und berechenbarer erlebt wird

Quelle: Edgar Schein: Schein, Edgar H., & Schein, Peter (2018). Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.