

# 1. Werte und Unternehmenskultur

## Was sind Werte?

Dazu gibt es verschiedenste Modelle und Definitionen. Diesen Modellen gemeinsam ist die Feststellung, dass Werte Grundannahmen sind, die Orientierung darüber geben, was als „richtig“ oder „falsch“ in der Organisation erachtet wird. Sie sind häufig unbewusst und dienen als Entscheidungsprämissen bei der Wahl aus verschiedenen Handlungs- und Verhaltensalternativen. Werte sind schwer veränderbar und haben prägende Wirkung auf die übrigen Elemente der Unternehmenskultur.

Alle Organisationsmitglieder bestimmen über gelebte Werte und Unternehmenskultur in der Organisation, vor allem aber diejenigen, die einen größeren Einfluss haben wie Führungskräfte, da ihre Handlungen Vorbildwirkung besitzen. Allerdings besteht auch ein großer Unterschied zwischen bekundeten und praktizierten Werten. Gerade durch die Vorbildwirkung können Werte lebendig werden oder sich eben nur als Lippenbekenntnisse herauskristallisieren. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens zu beachten, die dazu beitragen kann, dass alte, traditionelle Werte im Laufe der Zeit ihre Gültigkeit verlieren, aber nach wie vor auf den Fahnen der Unternehmensleitlinien geschrieben stehen.

Durch die Stabilität von Werten kommt es zum Grundkonflikt zwischen Veränderung und Bewahren. Ein Wertewandel – schwierig herbeizuführen – hat meist auch großen Einfluss auf die Identität des Unternehmens und erschüttert die Grundfeste einer Organisation. Werte bestimmen in starkem Ausmaße den „Charakter“ des Unternehmens. Damit sind sie identitäts- und sinnstiftend, schaffen Halt und Vertrauen, sowohl nach innen als auch in den Beziehungen nach außen. Wie stark so eine Identitätsfunktion sein kann, zeigen die Auswirkungen vieler Fusionen zwischen verschiedenen Unternehmen, die daran scheitern, dass zwei verschiedene Wertesysteme in Konflikt geraten oder Unvereinbarkeiten in den Kommunikationen, Beziehungen, Handlungen und Prozessen aufweisen.

Der bewusste Umgang mit Wertesystemen in der Entwicklung einer Organisation/Unternehmung bzw. im Unternehmenswandel ist wesentlicher Teil der Führungsaufgabe.

## Schaubild:

### Elemente einer Organisation (unabhängig von der Größe):

#### Organisationselemente wesentlich für das Funktionieren:

Aufbau- und Ablauforganisation

Offizielle Regeln, offizielle Rituale und Symbolik

Vergebene Funktionen der MitarbeiterInnen oder im Netzwerk (bei Netzwerkgemeinschaften)

Fachliche Kompetenz (Anforderung, Verfügbarkeit, Ressourcen)

#### Kern: Identität bestehend aus

- Werten - Bewertung von Innen (z.B. Selbstwert Führung) und von Außen (z.B. durch Zuschreibungen der Gesellschaft)
- Normen, Grundsätze (z.B. Philosophie)
- Historie (Grundstein, Entwicklungsgeschichte)
- Führungspersönlichkeiten (Vorbild, Repräsentant)
- Unternehmensziele, U-Zweck, Nutzen (Bedürfnisbefriedigung)

#### Beziehungsmanagement nach Innen und nach Außen:

Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Verhaltensmuster, gelebte Rollen

Informelle Regeln, unbewusste Elemente z.B. bei Metaphern

Status Quo der gelebten sozialen Kompetenzen

Gestaltung von Entwicklungen und Entwicklungsfähigkeit (einzelne MitarbeiterInnen, Unternehmen) - z.B. Umgang mit Kreativität, Lernbereitschaft;

#### Drei Regeln der Unternehmenskultur

- Einfachheit
- Autonomie
- Kulturelle Führung

Ein wesentlicher Vorteil für Unternehmen ist dann gegeben, wenn sie es schaffen die Unternehmenskultur so zu gestalten, dass *Flexibilität und Konsistenz* auf einen Nenner gebracht werden. Mit anderen Worten: So viel Handlungsspielraum wie möglich und so viel strukturelle Vorgaben wie nötig - mit einer eindeutigen Zweckausrichtung (wofür sind wir da).

**Regel der Einfachheit:** Darunter ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation von sozialen Organisationen zu verstehen. Nur das Einfache ist in der Lage, mit der gestiegenen Komplexität der modernen Wirtschaft umzugehen.

Eine Unternehmenskultur kann nach dieser Überlegung nur wirtschaftlich effizient sein, wenn sie den Menschen als ihren Hauptakteur begreift, und diesen in seiner Vielfältigkeit und Einzigartigkeit (auch Unberechenbarkeit) zulässt und nicht versucht, alles durch Regeln und Standardisierungen zu kontrollieren.

*„Nichts ist komplizierter, also teurer, als die Substitution des menschlichen Einfallsreichtums durch formale Verfahren der Organisation; und nichts ist einfacher, also günstiger, als eine Struktur, die alles weitere diesem Einfallsreichtum überlässt.“*

**Regel der Autonomie:**

Autonom ist das Unternehmen und ist jede Struktur im Unternehmen immer dann, wenn jeder weiß, wofür er arbeitet und Selbstengagement sowie Selbstkontrolle aus eigenem Antrieb passiert.

Autonomie heißt hier, *Selbständigkeit und Einbezogenheit* miteinander zu kombinieren und in wechselseitiger Abhängigkeit zu steigern. Autonom ist nicht derjenige, der tut, was er will, sondern derjenige, der sein Verhältnis zu seiner Umwelt selbst gestalten kann.

**Regel der kulturellen Führung:**

Die Kultur eines Unternehmens sollte so selbstredend sein, dass diese als Führungsrichtschnur erkennbar und anerkannt ist. „Kulturelle Führung“ heißt, dass alle Einheiten des Unternehmens in der Lage sind, sich unter Bezugnahme auf ihren Platz (Funktion, Fähigkeiten) im Gesamtunternehmen selbst zu führen. Und dieser Ort im Gesamtunternehmen ist nicht bestimmt durch die Charts der Organisationshierarchie, sondern durch die Frage, „welchen Kunden man hat und wessen Kunde ist man“.

## 2. Werteorientierte Führungskultur braucht Führungspersönlichkeiten

Wesentliche Merkmale einer Unternehmenskultur sind u.a. Werte, Normen, Denkmuster, Glaubenssätze, die Geschichte und die Geschichten, die erzählt werden. Diese Elemente formen auch die Identität eines Unternehmens. Das Verhalten aller in der Organisation tätigen Menschen sowie der Menschen, die mit dieser Organisation in Beziehung stehen wird von diesem Kern - teilweise entscheidend - beeinflusst.

**Die bewusste Arbeit mit und an der Identität einer Unternehmung** (ob größere oder kleine Organisation) **mit ihren gelebten Werten ist somit eine Hauptaufgabe der Führung.** Das führt uns zur werteorientierten Führungskultur wofür es eine entsprechende Persönlichkeit braucht.

Die Herausforderungen einer Führungspersönlichkeit liegt vor allem in der Meisterung der eigenen Persönlichkeit (Persönlichkeitsentwicklung). Eine wesentliche Basis für erfolgreiche Führungspersönlichkeiten findet sich in der werteorientierten Führungshaltung wieder.

### Persönlichkeitsentwicklung

Die ständige persönliche Entwicklungsfähigkeit bedeutet nicht, dass sich eine Person jeden Tag verändern muss, sondern, dass sie sich bewusst und immer wieder mit bestimmten sozialen Kompetenzen auseinandersetzt.

Das wären...

... **das Selbstmanagement** (wie gehe ich mit mir um)

... wie **gestalte ich meine Beziehungen** zur Umwelt (kann ich auf mich und auch gleichzeitig auf andere achten - Thema Aufmerksamkeit)

... die **Entwicklung eines stabilen Selbstwertgefühls**, um nicht nur, aber vor allem in Krisenzeiten „fit“ zu sein

... die **Übernahme von Verantwortung** für eigenes Handeln

... die **Entscheidungsfähigkeit** („Leben passiert nicht, es wird beeinflusst durch die Entscheidungen, die wir treffen“)

### Was verhilft mir dazu:

- Selbstreflexion
- Feedbacks
- Begleitung (Coaching, Mentoring, Supervision)
- Anwendung von hilfreichen Kommunikationstechniken (z.B. aktives Zuhören, Dialog, etc.)
- Selbsterfahrungsübungen (z.B. in Trainingsprogrammen)
- Anwendung von Methoden zur Ganzheitlichkeit (z.B. Aktivitäten zur Stressbewältigung, zum Ausgleich des Energiehaushalts, Atemtechniken, Kreativitätstechniken usw.)

### Wesentliche Elemente einer Persönlichkeitsentwicklung der Führungskraft:

- **Authentizität**
- **Charisma**
- **Konfliktfähigkeit**

Unter **Authentizität** verstehe ich die Echtheit und damit Glaubwürdigkeit, mit der sich Führungskräfte präsentieren. Wir reagieren und reflektieren auf das, was wir wahrnehmen und das ist nicht in erster Linie das gesprochene Wort. Kommunikation ist eine wesentliche Aufgabe im Werteorientierten Führung, aber wesentlich mehr als eine Information. Das erste Wirkende ist das Sein – die Ausstrahlung, der Gesamteindruck, die Körperhaltung und –sprache, der Umgangston, etc., danach folgt die Handlung, also was die Führungskraft tut. Und erst danach, was sie sagt. deren Vorbildwirkung, die sich wiederum bei den Mitarbeitern widerspiegelt. Sachinformation und Symbolik muss man beherrschen. Beides funktioniert am besten im Gleichklang. Für die unbewussten Botschaften und setzt sich zusammen aus der persönlichen Einstellung, Wirkung im Auftritt und dem Beziehungsmanagement.

Wenn Sie nun der Meinung sind, dass man als Führungskraft Glück haben muss, um charismatisch zu sein, dann sehe ich das nicht ganz so. Denn **Charisma** ist aus meiner Sicht nicht eine Sache des Glückes, sondern des Schmiedes. Mit anderen Worten, jede Führungskraft ist selbst der Schmied ihres Charismas. Ich definiere Charisma als persönliche Wirkungskraft, die sich dann positiv bemerkbar macht, wenn sie sich sowohl als persönliche Kompetenz bzw. Stärke als auch als Wechselwirkung auf der Beziehungsebene (Zuschreibung von außen aufgrund eigenen Verhaltens) bemerkbar macht.

**Was führt nun zum charismatischen Auftreten?** Beobachten Sie selbst, was Ihnen an Menschen auffällt, denen Sie Charisma zuschreiben. Für mich sind es Menschen

- a) mit einem authentischen Auftreten
- b) die etwas durch ihre eigene Überzeugung bewegen können
- c) ein hohes Kommunikationsvermögen haben
- d) wertschätzend im Umgang mit anderen Menschen sind
- e) in Konfliktfällen einigend wirken
- f) in Gruppen und Teams Motivation hervorrufen können und integrierend wirken

In diesen Punkten steckt vor allem eine hohe Balancefähigkeit zwischen dem Ausdruck eigener Bedürfnisse und Ziele und denen anderer Personen. Dies erfordert wiederum ein „gesundes“ Selbstwertgefühl ohne das Bedürfnis andere Personen abzuwerten oder sich auf Kosten anderer aufzuwerten. All diese Punkte sind in der Vorbildwirkung einer Führungskraft wesentlich, aber nicht Glückssache, sondern erlernbar.

Viele MitarbeiterInnen machen ihr Verbleiben im Unternehmen von der sozialen Kompetenz ihrer Führungskraft abhängig oder verlassen eben das Unternehmen gerade wegen der fehlenden Führungskompetenz.

Stimmt die Vorbildwirkung der Führungskräfte und die Unternehmenskultur - so bestätigen auch Studien - werden die Leistungsfähigkeit gefördert, eine positiv Arbeitsqualität, die Mitarbeiterzufriedenheit steigt und somit die Produktivität.

**Was heißt Konfliktfähigkeit?** Konflikte gehören zu unserem täglichen Leben. Nicht der Konflikt an sich ist problematisch, sondern die Formen seiner Bewältigung. Wichtig für den konstruktiven Umgang ist, den Konflikt zu sehen ...

- als zusätzliche Informationsquelle,
- als Chance für Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung,
- als wichtigen Motor für Veränderung (der Persönlichkeit, der Gesellschaft, von Normen)
- als unvermeidlichen Verhaltensbestand unseres Menschseins (zur Festlegung der Identität, zur Festigung / Abgrenzung von Gruppen)

**Konfliktfähigkeit heißt, zwischenmenschliche Spannungen zu erkennen und diese ansprechen sowie (zumindest für sich) auflösen zu können.** Als emotional Beteiligte/r ist es allerdings auch schwierig, eine Situation, eigene oder andere Sichtweisen wertfrei/neutral, wertschätzend oder distanziert betrachten zu können

und entsprechend darauf zu reagieren. Ein wesentliches Hilfsmittel im Umgang mit Missverständnissen oder konfliktären Situationen ist die Form der Kommunikation, die darauf abzielt, folgende zusammengefasste Punkte zu beachten:

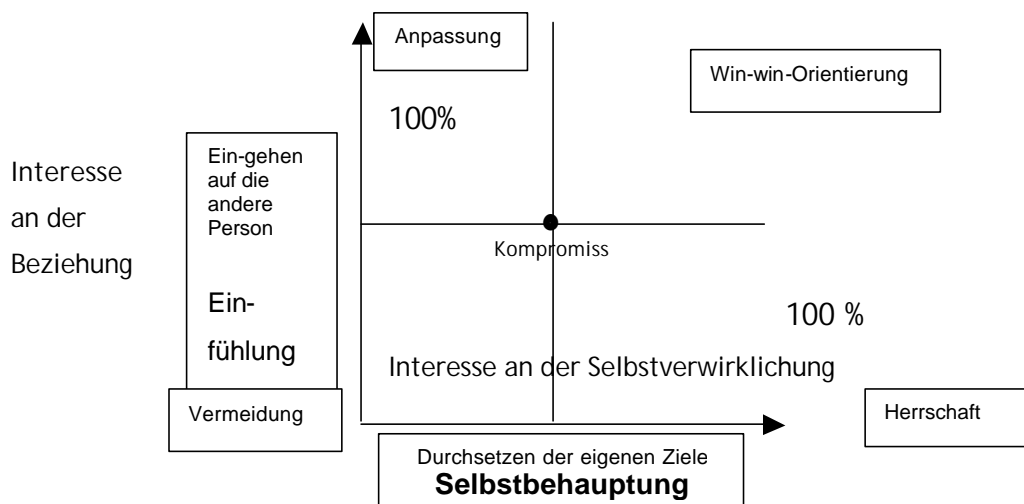
- **Selbstreflexion** (Was stört mich wirklich? Was glaube ich, gehört/verstanden zu haben? Warum betrifft es mich so - was wurde in mir ausgelöst? Etc.)
- **Angemessene Reaktion** (Nachfragen, hinterfragen z.B. Was willst du mir konkret sagen?)
- **Eigene Bedürfnisse, Ziele, Wünsche** (mit Ich-Botschaften) vermitteln können
- **Anerkennen der anderen Sichtweise** und ev. Einigung darauf, dass sich beide GesprächspartnerInnen nicht einig sind
- **Umgang mit Kompromiss** oder Einigung zur Nicht-Einigung klären

Die Kommunikationskultur ist in vielen Beziehungen (in Unternehmen, in Teams, zum Kunden) ein zentraler Aspekt des Erfolgs. Menschen, die nützliche Methoden, Fähigkeiten und Kompetenzen im Bereich der Kommunikation (z.B. wertschätzende Kommunikation, Empathie zeigen) kennen und anwenden, werden eher verstanden und sind oft auch weniger gestresst.

Der Ansatz der lösungsorientierten Gesprächsführung führt uns zu neuen Konzepten im (beruflichen) Umgang mit unseren Mitmenschen. Die klare Fokussierung auf den Blick in die Zukunft und die konsequente Orientierung an den Ressourcen der Menschen führen zu starken und stärkenden Konzepten im Umgang miteinander.

### Schaubild: Einfühlung und Selbstbehauptung im Gleichklang

Je besser beides erreicht werden kann, um so besser ist das Ergebnis (win-win-Orientierung).



### Methoden dazu:

- die eigenen Beweggründe nicht gut machen, nur benennen
- die Beweggründe anderer nicht schlecht machen, nur benennen und die positiven Punkte der anderen Position anerkennen
- die andere Person nicht abwerten

Dies erfordert ein Maß an Selbstwertgefühl und eigener Offenheit (und ist hilfreich, um dieses Gefühl auch bei der anderen Person zu erzeugen).

### **Konfliktmanagement: Eine Führungsaufgabe**

#### **Formen konstruktiver Kommunikation**

- Grenzen setzen (bei Grenzüberschreitung bevor es um Dialog kommen kann; z.B. durch „Stop, das geht zu weit“, „Aufhören“)
- Aktives Zuhören (einfühlsames, ganz bei der anderen Person bleibendes Zuhören, verstehen wollen, nachfragen, Gefühle heraushören ev. sogar Bedürfnisse, zusammenfassen, keine Bewertungen)
- Sich mitteilen / Ich-Aussagen (bei sich bleiben und eigene Wahrnehmungen, Gefühle, etc. mitteilen, Beschuldigungen vermeiden)
- Ärger nichtverletzend ausdrücken und mitteilen
- Selbstbehauptung (heißt bewusst Verzicht auf Herabsetzung der anderen Person und trotzdem zum eigenen Standpunkt und der Konfrontation stehen, bis die eigenen Interessen bei der anderen Person verdeutlicht sind)

#### **Konfliktsymptome**

- Verschlechterung der Kommunikationsbeziehung
- Entstehung von Missgunst, Eifersucht
- Steife, förmlichere Kommunikation
- Zunehmende Sticheleien, Untergriffe, Feindseligkeiten
- Streitereien über Kleinigkeiten
- Bei Auftreten von Problemen - Suche nach Schuldigen, Schuldzuweisungen (anstatt von Lösungen)
- Verstärktes Berufen auf Richtlinien, Normen, Anweisungen
- Verschlechterung der Arbeitsmoral, Sinken der Arbeitseffektivität

### 3. Werteorientierte Führungshaltung und Selbstwert

Werte stellen einen Rahmen für die Haltung (Einstellung) dar und dienen der Orientierung für sich selbst bzw. im Unternehmenskontext für Führungskräften und MitarbeiterInnen fürs Handeln, sind aber auch Orientierungs- und Bewertungsrahmen für die Sicht von Außen, also wie ein Unternehmen erlebt und wahrgenommen wird.

Kommt es zu Wertekonflikten, dann kann dies zur Desorientierung und zu Spannungsfeldern führen. Nachteile, die sich daraus ergeben sind vielfältig u.a. Identifizierungsverlust, Motivationsdefizite, Missverständnisse sowie Kommunikationskonflikte, etc.

Ein wesentlicher Faktor in Bezug auf Wertesysteme ist der Selbstwert. Ein stabiler Selbstwert hilft der Führung in ihrer Vorbildwirkung, aber auch, um in Krisenzeiten kompetenter aufzutreten und eigene Ressourcen im Umgang mit schwierigen Situationen besser nutzen zu können.

#### Definition Selbstbild & Selbstwert

- Wer bin ich?
- Wie sehen mich die anderen?
- Bin ich wertvoll, so wie ich bin?

Die Frage nach dem Wert meiner eigenen Person, die Frage nach der Unverwechselbarkeit meiner Person ist zugleich die Frage nach meinem Selbstwert.

Das **Selbstbild** ist das Bild, das sich ein Mensch von sich selbst macht (*Wie beschreibe ich meine eigene Person?*). Die **Bewertung** des **Selbstbildes** ergibt den Selbstwert.

**Selbstwert** bedeutet sich selbst einen bestimmten Wert zuzuschreiben. Im Vergleich zu anderen Menschen kann sich jemand aufwerten, abwerten oder als gleichwertig betrachten. **Gleichwertigkeit** bedeutet: „Ich bin ok, du bist ok.“

#### Schwächung des Selbstwertes

- Fehlender Respekt und Wertschätzung
- Demütigung und Herabwürdigung
- Fehlendes Lob und Anerkennung
- Destruktive Kritik
- Erlebte Ungerechtigkeit und mangelnde Fairness
- Missachtung, fehlende Kontakte, Einsamkeit
- Überforderung (Versagensängste), Unterforderung

- Wenig Möglichkeit d. Selbstbestimmung, Veränderung,
- Fehlende Erfolgserlebnisse und unerreichte Ziele

### **Ein verletztes Selbstwertgefühl ist erkennbar an:**

- Verstummen und sozialer Rückzug
- Einnahme der Außenseiterposition
- Fehlende Motivation und Initiative
- Passivität und Resignation
- Nörgelei und Querulantentum
- Selbstschädigendes Verhalten (bewusst, unbewusst)
- Agressives Verhalten gegen andere
- U.U.: Psychische Störungen (z.B. Süchte, Depression)

### **Was fördert den Selbstwert**

- Wertschätzende Umgangsformen
- Selbstwirksamkeit und Selbstsicherheit (**Selbstwirksamkeit** = das eigene Leben in die Hand nehmen und aktiv gestalten)
- Fairness und Gerechtigkeit

Eine gute Kommunikationstechnik ist die Kommunikation auf der **Metaebene** (die Kommunikation über die Kommunikation). Wenn ich diese anwende, kann ich Erwartungen für Prinzipien zur Förderung des Selbstwertes aussprechen und in z.B. Form von Spielregeln vereinbaren.

*„Wie man in den Wald hineinruft, so hallt es zurück“*

### **Wertschätzende Umgangsformen**

- Respektvolles Verhalten
- Höfliche und freundliche Umgangsformen
- Positive Gedanken und Formulierungen
- Lob und Anerkennung schenken
- Interesse für andere Menschen zeigen
- Auf andere zugehen und das Gespräch suchen
- Aktives und wertschätzendes Zuhören
- Perspektivenwechsel (die Welt aus der Sicht des anderen wahrnehmen)
- Empathie (Einfühlsamkeit, Verständnis für Situationen anderer)
- Bemühen um wechselseitiges Verständnis
- Aufrichtigkeit und Offenheit (auch: authentisch sein, wirken)

- Kooperation und Zusammenarbeit
- offene Konfliktansprache und sachliche, konstruktive Kritik
- Vorbild sein im wertschätzenden Umgang

**F. Nietzsche: „Nichts kann den Menschen mehr stärken, als das Vertrauen, das man ihm entgegenbringt“**

## **4. Der Umgang mit bestimmten Elementen eines Unternehmens als Unterstützung der Werteorientierung**

### **Die Bedeutung von Ritualen, Symbolen und Metaphern**

Neben den Werten sind Symbole, Rituale und Geschichten - oft auch in Form von Metaphern zum Ausdruck gebracht - eine starke Kraft in der Unternehmenskultur.

Sowohl Symbole als auch Rituale und Metaphern schaffen auf jeweils ihre Art einen bestimmten Raum, der stellvertretend **für etwas** steht - für Handlungen, für Handlungsmuster oder für bestimmte Unterscheidungen bzw. Bewertungen, die von der betreffenden Person als problematisch oder eben sinnvoll-gewinnbringend erlebt werden.

Symbole, Rituale und Metaphern sind von sich aus nie grundsätzlich „schlecht“ oder „gut“, „richtig“ oder „falsch“, „wahr“ oder „unwahr“ - sondern entweder passend, hilfreich und authentisch oder unpassend, überholt und dysfunktional.

#### **Symbole**

Symbole sind „angreifbar“ (z.B. Statussymbole, Kulturelemente) und stehen für etwas. Eine Neubewertung der Situation - etwa wenn es darum geht, gegenüber den MitarbeiterInnen ein verändertes Bild der Organisation zu vermitteln - erfordert stets eine Neuordnung der Symbole, die Hand in Hand mit dem jeweiligen Bild gehen. Wer über ein neues Bild spricht und die Symbolik beim Alten lässt, der erzeugt keinen Wandel - sondern er redet nur darüber.

#### **Rituale**

Rituale sind als Handlungsabfolgen, die ebenfalls (wie Symbole) für etwas stehen und immer wieder (wiederholt) in der gleichen oder ähnlichen Form ablaufen. Rituale dienen oft dazu, Bewusstsein für Identität bzw. ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen. Sie schaffen einen Bezugsrahmen, der Zugehörigkeit ausdrückt und einen klaren Unterschied zu anderen

Organisationen schafft. Insofern sind auch Rituale wie die Symbole Handlungsmittel zur Schaffung von Unterscheidungen und Positionierung.

### **Metaphern**

Metaphern sind sprachliche Ausdrucksmittel für bestimmte Worte; und sie dienen dazu, bestimmte Bedeutungen in einem Unternehmen zu etablieren oder den eigenen Worten mehr Kraft bzw. Nachvollziehbarkeit zu verleihen. So gesehen stellen sie Sinnbilder dar.

Metaphern sind im Unternehmen Kulturmittel; sie schaffen eine eigene Sprache, die das Unternehmen von anderen deutlich unterscheidet und gelernt werden müssen, um „dazugehören“ und anerkannt zu werden. Ähnlich wie Symbole Verdinglichungen von Verhaltensweisen darstellen, können wir daher Metaphern als „Verwortlichungen“ unserer Verhaltensweisen ansehen.

Wir benutzen in unserem Alltag ständig Symbole, Rituale und Metaphern - aber wir nutzen sie nur selten bewusst, sodass wir unser gewünschtes Verhalten in Einklang mit den von uns initiierten Ritualen oder angewendeten Symbolen und Metaphern bringen. In der Führungskultur von kleineren bis mittleren Unternehmen können Symbole, Rituale und Metaphern als Hebel für die Positionierung und Verankerung von Gemeinschaft sowie im Beziehungsmanagement noch leichter eingesetzt werden als in großen Organisationen, da diese besser überblickbar und eindeutiger darstellbar sind.

### **Beispiele:**

- bestimmte Rituale (beispielsweise, dass man auch unbekannte Kollegen oder Personen grundsätzlich begrüßt, wenn man ihnen auf dem Flur begegnet)
- gemeinsame Symbole (etwas ein unausgesprochener Dresscode wie dunkler Anzug oder Jeans)
- eine verbindende Arbeitssprache (in jedem Unternehmen bildet sich im Lauf der Zeit ein gemeinsamer Jargon heraus)
- von allen akzeptierte Tabus (etwas dass man seinen Vorgesetzten nicht übergeht)