

„Betriebsvergleich Unternehmenskultur“

Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?

Prof. Sonja A. Sackmann, Ph.D.
Institut für Personal- und Organisationsforschung
Universität der Bundeswehr München
85577 Neubiberg

Telefon: 089-6004.2697
Fax: 089-6004.3293
E-Mail: sonja.sackmann@unibw.de

14. September 2006

Inhaltsübersicht

1.	Einführung	2
2.	Das Konzept der Unternehmenskultur	4
3.	Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur	6
4.	Dimensionen, die mit Erfolgsfaktoren korrelieren und mögliche Indikatoren	7
4.1	Klare und kommunizierte Identität	8
4.2	Strategische (Ziel-) Orientierung	8
4.3	Kundenorientierung	9
4.4	Lern- und Anpassungsorientierung	9
4.5	Innovationsorientierung	11
4.6	Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter	11
4.7	Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation	12
4.8	Leistungsorientierung / Leistungsbereitschaft und –fähigkeit	14
4.9	Balancierte Stakeholder Orientierung	14
4.10	Strategische Passung	15
4.11	Multidimensionale Orientierung	17
4.12	Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten	18
5.	Zusammenfassung	19
6.	Literatur	20

Anhang

Anhang 1:	Index der Abkürzungen zu den Kulturerfassungsmethoden	25
Anhang 2:	Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur im Überblick	26

1. Einführung

Spätestens seit der Veröffentlichung des Buches „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“ (Peters & Waterman, 1982/2003) besteht ein reges Interesse an dem „Erfolgsfaktor“ Unternehmenskultur. Dieses Interesse wurde in den 1990er Jahren weiter geschürt u.a. durch die Publikationen von Kotter & Heskett (1992) sowie Denison & Mishra (1995), die den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg untersuchten. Während sich die Studie von Peters & Waterman (1982) auf erfolgreiche US-Firmen konzentrierten und deren Spezifika charakterisierten, verglichen Kotter & Heskett (1992) auch erfolgreiche mit weniger erfolgreichen Firmen über einen Zeitraum von elf Jahren. Die Ergebnisse dieser Studien zeigten, dass Firmen mit entsprechend ausgeprägter Unternehmenskultur ihren Umsatz im Schnitt um 682 Prozent gegenüber der 166 Prozent bei Firmen mit anders ausgeprägten Unternehmenskulturen steigern konnten, ihre Mitarbeiter um 282 Prozent gegenüber 36 Prozent, den Aktienwert um 901 Prozent gegenüber 74 Prozent und das Reineinkommen um 756 Prozent gegenüber 1 Prozent (Kotter & Heskett, 1992:11). Auch die Längsschnittstudien unterschiedlich erfolgreicher Profitcenter (Flamholtz, 2005) bzw. Firmen innerhalb eines Konzerns (Hundsdiel, 2005) sowie die Querschnittsvergleiche zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen von Denison & Mishra (1995), Denison (2001) oder Van der Post et al. (1998) decken große Unterschiede in den ausgewählten Erfolgsfaktoren auf, die mit unterschiedlichen unternehmenskulturellen Ausprägungen korrelieren.

In Anbetracht dieser Untersuchungsergebnisse drängt sich die Frage nach der konkreten inhaltlichen Ausgestaltung der Unternehmenskultur erfolgreicherer Firmen auf. Inzwischen gibt es eine wachsende Zahl empirischer Studien, die für eine solche Betrachtung herangezogen werden können. Allerdings sind direkte Vergleiche zwischen diesen Studien dadurch erschwert, dass Fragestellungen und damit auch Untersuchungskontexte variieren, und dass sowohl zur Erfassung von Unternehmenskultur wie auch zur Messung von Unternehmenserfolg unterschiedliche Indikatoren herangezogen werden.

Im Folgenden wird zunächst Unternehmenskultur als Konzept kurz mit Hinblick auf deren Erfassung charakterisiert und dann Dimensionen vorgestellt, die generell zur Erfassung von Unternehmenskultur herangezogen wurden. Anschließend werden jene Dimensionen ausgewählt und diskutiert, zu denen es empirische Studien gibt, die

einen positiven Zusammenhang mit Unternehmenserfolg feststellen konnten. Zu jeder der neuen inhaltlichen Dimension und der drei „Güte“-Dimensionen werden bisher genutzte und geeignete Indikatoren aufgeführt. Da die meisten Studien aufgrund der Fragestellung eine Forschungsstrategie wählten, die auf Fragebogenerhebungen basiert und damit in der Aussagekraft über Unternehmenskultur beschränkt sind, werden – wenn immer möglich – auch noch Ergebnisse qualitativer Studien mit berücksichtigt. Die Ausführungen schließen mit einer kurzen Zusammenfassung und Empfehlungen.

2. Das Konzept Unternehmenskultur

Die unterschiedlichen Zugänge zum multidimensionalen Konzept Unternehmenskultur und damit auch der gewählte Fokus mit Dimensionalisierung und Operationalisierung von Unternehmenskultur wurden schon von verschiedenen Autoren ausführlich diskutiert (vgl. Sackmann, 2006). An dieser Stelle wollen wir daher nur auf die verschiedenen Ebenen von Unternehmenskultur und damit auch auf ihre unterschiedlichen Komponenten hinweisen, die in Abbildung 1 dargestellt sind.

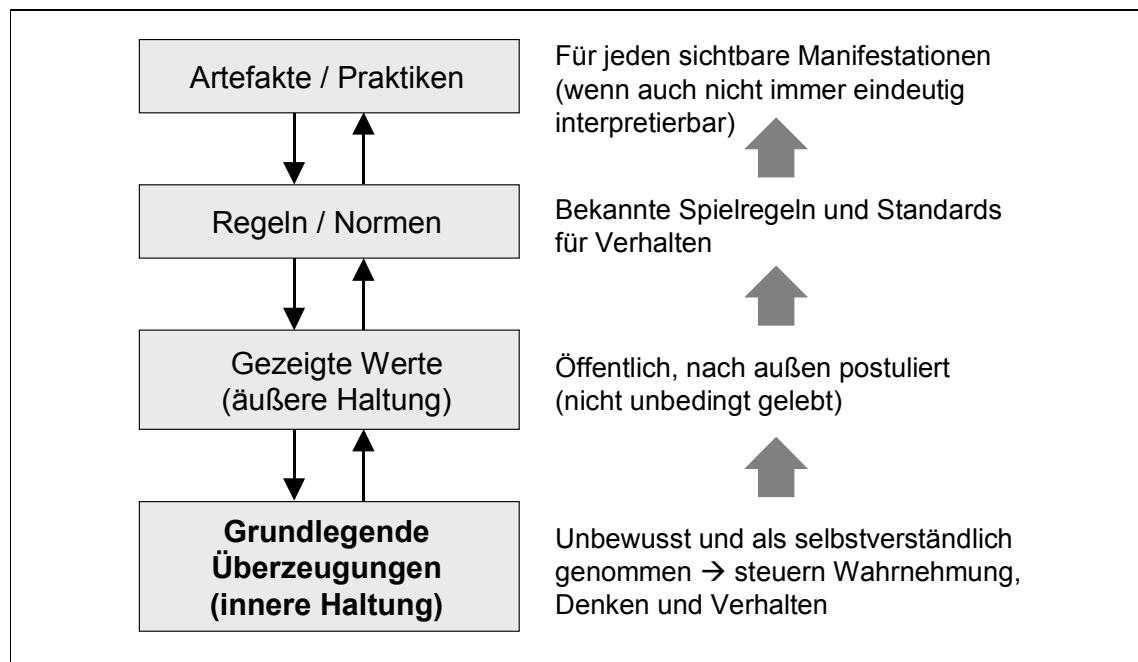


Abbildung 1: Die verschiedenen Ebenen von Unternehmenskultur

Während grundlegende Überzeugungen oder auch Annahmen als Kernkomponente von Unternehmenskultur gesehen werden (u.a. Schein, 1995) und als schwer erfassbar gelten, sind gezeigte Werte, Regeln oder Normen und Artefakte zunehmend sichtbarer und damit leichter erfassbar, doch in ihrer konkreten Bedeutung für ein Unternehmen schwierig zu interpretieren. Forscher konzentrieren sich daher i.d.R. auf unterschiedliche Komponenten und damit auch Ebenen bei der Erfassung von Unternehmenskultur, wie in Abbildung 2 erkennbar ist. Um valide Aussagen über die Ausprägung einer konkreten Unternehmenskultur machen zu können, sollten daher unterschiedliche Indikatoren herangezogen bzw. unterschiedliche Arten von Daten, die von unterschiedlichen Datenquellen erhoben wurden, erfasst und miteinander verglichen werden.

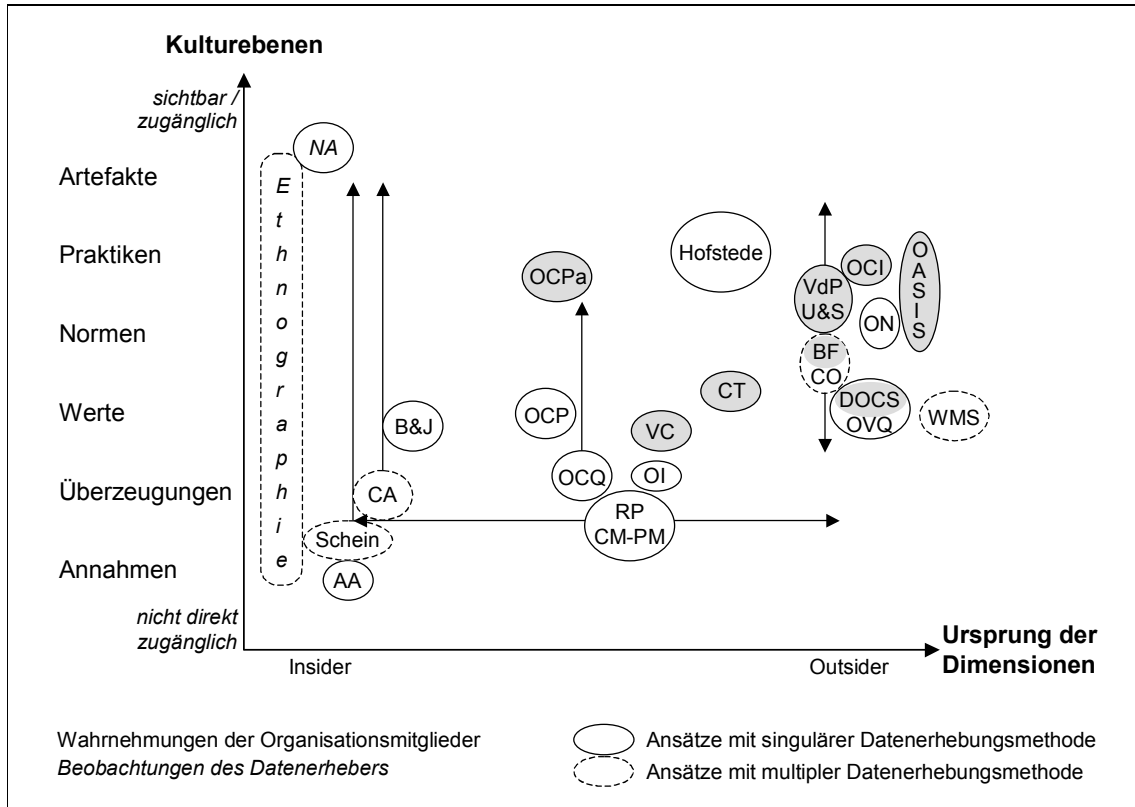


Abbildung 2: Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur (nach Sackmann, 2006:32) (Index der Abkürzungen s. Anhang)

Untersuchungen, die nun den Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zum Fokus hatten, wählten zur Datenerfassung i.d.R. Fragebogen, die sich auf wahrgenommene Praktiken, Normen oder Werte konzentrieren (in Abbildung 2 grau dargestellt). Der Einsatz von Fragebogen hat den Vorteil, dass größere Datenmengen relativ kostengünstig erfasst werden können, allerdings konzentrieren sich die Instrumente auf ausgewählte Kulturkomponenten und entsprechend gewählten Dimensionen. Auch beruhen solche Daten auf Wahrnehmungen z.B. von Praktiken, Normen oder Werten und nicht auf tatsächlich gezeigtem Verhalten. Diese Einschränkungen müssen bei der Evaluation der entsprechenden Studienergebnisse berücksichtigt werden.

3. Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur

Empirische Untersuchungen haben bisher je nach Verständnis von Unternehmenskultur und Fokus der Studie eine Vielzahl von Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur herangezogen. Diese sind in Tabelle 2 im Anhang zusammenfassend dargestellt. Nicht alle dieser Dimensionen wurden jedoch bisher in quantitativen Studien mit Unternehmenserfolg in Verbindung gesetzt. Werden diese in Tabelle 2 aufgeführten Dimensionen nach der Häufigkeit ihres Auftretens in den einzelnen Erfassungsmethoden und Studien zusammengefasst, dann ergeben sich folgende zwölf Inhaltsbereiche oder Dimensionen von Unternehmenskultur, die gemäß bestehender Erfassungsmethoden am häufigsten betrachtet werden:

1. Leistungsorientierung (Effizienz, Effektivität, Ergebnisorientierung, Profitabilität / Kostenorientierung),
2. Mitarbeiterorientierung / individuelle Entwicklung,
3. Führung,
4. Zwischenmenschliche Beziehungen,
5. Innovation / Entwicklung des Unternehmens,
6. Offenheit / Anpassungsfähigkeit / Veränderungsbereitschaft des Unternehmens,
7. Arbeitsbezogene Aspekte,
8. Teamorientierung,
9. Kundenorientierung,
10. Kommunikation,
11. Werteorientierung,
12. Strategie / Vision / Zielorientierung.

Zu jeder dieser Dimensionen lassen sich in den vorhandenen empirischen Untersuchungen auch Belege für den Zusammenhang mit Unternehmenserfolg finden. Dennoch gibt die reine Auflistung dieser Dimensionen einen etwas verzerrten Eindruck wider, da einige dieser Dimensionen stärker miteinander verknüpft bzw. voneinander abhängig sind, sich z.T. gegenseitig bedingen und auch erst ein gewisses Muster an Kombinationen mit Unternehmenserfolg verknüpft zu sein scheint. Aufgrund dieser Überlegungen werden nun nachfolgend Dimensionen bzw. Dimensionscluster behandelt, die in empirischen Studien mit verschiedenen Indikatoren für Unternehmenserfolg korreliert waren, und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten bzw. Bedingungen werden erläutert. Auch werden die jeweils benutzen bzw. möglichen Indikatoren aufgeführt.

4. Dimensionen, die mit Erfolgsfaktoren korrelieren und mögliche Indikatoren

Eine Reihe empirischer Studien zeigen inzwischen einen deutlichen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur bzw. einzelnen Indikatoren und Erfolgsfaktoren auf. Da die meisten dieser Studien auf Korrelationen beruhen, lassen sie allerdings keine Kausalaussagen im Sinne der Richtung der Einflussnahme zu. Außerdem sind, wie schon erwähnt, nur wenige Studien direkt miteinander vergleichbar, da sie mit unterschiedlichen Fragestellungen und unterschiedlichen Fragebogen bzw. Kulturindikatoren in unterschiedlichen Unternehmenskontexten durchgeführt wurden.

Daher konzentrieren wir uns aufgrund der Fragestellung dieses Berichtes nachfolgend auf zwölf Dimensionen, die in bestehenden empirischen Untersuchungen positiv mit Unternehmenserfolg korreliert waren. Diese Dimensionen lassen sich den beiden generellen Funktionen von Unternehmenskultur *Anpassungsfähigkeit/Flexibilität* und *Kontinuität/Integrationsfähigkeit* zuordnen. Neun dieser Dimensionen sind inhaltlicher Art; drei Dimensionen stellen Gütemaße dar, die Einblick in die Funktionalität oder Qualität einer Unternehmenskultur geben. Alle zwölf Dimensionen können mit einer Reihe von Indikatoren erfasst werden.

Die nachstehende Auflistung stellt keine Wertigkeit oder Rangfolge der Bedeutung dar. Vielmehr scheint die gleichzeitige Berücksichtigung aller dieser Faktoren mit ihren entsprechenden Abhängigkeiten für den Unternehmenserfolg von Bedeutung zu sein (s. Kapitel 4.11):

Inhaltliche Dimensionen:

1. Klare und kommunizierte Identität
2. Durchgängige Strategische (Ziel-) Orientierung
3. Kundenorientierung
4. Lern-, und Anpassungsfähigkeit
5. Innovationsfähigkeit
6. Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter
7. Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation
8. Leistungsorientierung / Leistungsbereitschaft und -fähigkeit
9. Balancierte Stakeholder-Orientierung

Gütemaße:

10. Strategische Passung
11. Multidimensionale Orientierung
12. Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten

4.1 Klare und kommunizierte Identität

Eine Reihe von Studien legen nahe, dass erfolgreiche Firmen eine klare *Identität*, *Unternehmenszweck* oder *Mission* haben (z.B. Ellsworth, 2002; Collins, 2002). Sie wissen wofür sie stehen, was im Unternehmen gilt und was im Unternehmen wichtig ist, auf welche Haltungen und Verhaltensweisen das Unternehmen Wert legt und welche Prioritäten sich hieraus für das Handeln des gesamten Unternehmens, der jeweiligen Führungskräfte und der Mitarbeiter ergeben. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch der Begriff *Werte* benutzt. Bei erfolgreichen Unternehmen sind die Identität, der Unternehmenszweck, die Mission bzw. die Werte kommuniziert und damit innerhalb und außerhalb des Unternehmens bekannt.

Als Indikatoren können hierfür die schriftlich kommunizierte Mission, das Unternehmensleitbild oder die publizierten Werte, falls vorhanden, herangezogen werden. Allerdings sollte auch überprüft werden, inwieweit diese normativen Vorstellungen durchgängig im Unternehmen bekannt sind. Dies kann direkt erfragt oder aber auch statistisch ermittelt werden. Hieraus resultiert ein Maß für den *Integrationsgrad* im Unternehmen. Außerdem sollte auch erfasst werden, inwieweit diese normativen Vorstellungen tatsächlich gelebt werden (s. Kapitel 4.12). Nach einer neuesten Studie von Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005) ist das Ausmaß, in dem sich strategische Geschäftseinheiten mit dem Gesamtunternehmen identifizieren, mit finanziellen Erfolgsindikatoren korreliert.

4.2 Strategische (Ziel-) Orientierung

Eng verbunden mit der klaren Identität ist die strategische (Ziel-) Orientierung. Erfolgreiche Firmen haben eine auf der Unternehmensidentität bzw. dem Unternehmenszweck basierende Zielorientierung, die sich u.a. in einer strategischen Führung ausdrückt, die auf das unternehmensrelevante Umfeld des Unternehmens abgestimmt ist (s. Kapitel 4.10 Strategische Passung). Indikatoren, die für diese nach außen gerichtete Dimension eingesetzt wurden und mit Unternehmenserfolg positiv korrelierten, sind einerseits das Vorhandensein einer *Strategischen Vision* und damit einer *Zielorientierung* des gesamten Unternehmens und andererseits die verbreitete Kenntnis darüber im Unternehmen. Bei erfolgreichen Firmen zieht sich diese Zielorientierung stringent durch die jeweiligen organisationalen Einheiten durch und ist sowohl bei Führungskräften wie auch bei Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens verankert (z.B. Bertelsmann Stiftung, 2003; Den Hartog & Verburg, 2004; Dension & Mishra,

1995; Ellsworth, 2002; Kotter & Heskett, 1992; Ouchi & Jaeger, 1978; Van der Post, 1998).

Zusätzlich zur Existenz und der Kommunikation der strategischen Vision wurde als Indikator für *Zielorientierung* das Vorhandensein eines in sich schlüssigen MbO¹-Prozesses herangezogen sowie seine konsistente und konsequente Umsetzung der ebenenspezifischen Ziele im gesamten Unternehmen. Das Ausmaß, in dem sich diese Zielorientierung abgestimmt durch ein gesamtes Unternehmen zieht, kann wiederum direkt erfragt, beobachtet oder aber auch statistisch ermittelt werden.

4.3 Kundenorientierung

Ein weiterer wichtiger Indikator für Unternehmenserfolg, der nach außen gerichtet ist und in der strategischen Orientierung verankert sein sollte, ist die *Kundenorientierung*. Eine Reihe von Studien zeigen auf, dass eine in der strategischen Orientierung des Unternehmens verankerte Kundenorientierung von zentraler Bedeutung für den kurz- und vor allem auch langfristigen Unternehmenserfolg ist (z.B. Collins, 2002; Ellsworth, 2002; Flamholtz, 2005; Kotter & Heskett, 1992; Sackmann, 2004, 2006). So hatte in der Studie von Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005) Kundenorientierung von den gewählten Unternehmenskulturdimensionen den größten Einfluss auf den finanziellen Erfolg des untersuchten Unternehmens.

Der Grad an Kundenorientierung wird entweder über Fragen zur wahrgenommenen Kundenorientierung bei Mitarbeitern und Führungskräften oder besser noch über Kundenbefragungen erfasst. Sie kann auch mit einer Reihe objektiver Indikatoren gemessen werden, wie z.B. Anzahl der Reklamationen, Anzahl retournierter Produkte, Anzahl von Kunden vermittelter Neukunden, Ausmaß der Einbindung von Kunden im Produktentwicklungsprozess, Anzahl der Kundenkontakte pro Mitarbeiter und Führungskraft im Unternehmen, oder der Prozentsatz an Arbeitszeit, den Kundenberater tatsächlich beim Kunden verbringen.

4.4 Lern- und Anpassungsfähigkeit

Die bestehenden empirischen Untersuchungen legen nahe, dass die strategische (Ziel-) Orientierung mit ihrer ausgeprägten Kundenorientierung auch mit einer Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens gekoppelt sein sollte, die sowohl nach außen wie auch nach innen gerichtet ist. So fanden z.B. Denison & Mishra (1995), Fey &

¹ MbO: Management by Objectives.

Denison (2003) oder Kotter & Heskett (1992) die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen mit Erfolgsfaktoren positiv korreliert.

Lernfähigkeit bedeutet, dass das Unternehmen zum einen offen ist gegenüber Veränderungen im relevanten Unternehmensumfeld, diese Veränderungen auch wahrnimmt, die eigenen Praktiken und Routinen regelmäßig hinterfragt und sich ständig weiterentwickelt.

Anpassungsfähigkeit bedeutet, dass ein Unternehmen auf der Basis dieser Lernfähigkeit sich insgesamt den vom Umfeld her als notwendig erachteten Veränderungen anpassen kann und dies auch regelmäßig tut – seien dies Praktiken, Organisationsstrukturen oder Managementsysteme (vgl. Sackmann, 2004). So zeigen eine Reihe von Untersuchungen, dass Unternehmenserfolg keine statische Komponente ist, sondern eine permanente Anpassungsarbeit eines Unternehmens erfordert. Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum erfolgreich sind, lassen sich durch diesen Erfolg nicht blenden, sondern hinterfragen ihre Praktiken mithilfe der Lernorientierung regelmäßig. Sie vermeiden dadurch eine Verkrustung oder eine unmerkliche Abdriftung der Unternehmenskultur und bleiben somit anpassungsfähig (z.B. Collins, 2002; Kotter & Heskett, 1992; Sackmann, 2004).

Objektive *Indikatoren für Lernfähigkeit* sind z.B. das finanzielle und zeitliche Ausmaß an Investitionen in Lern- und Weiterbildungsaktivitäten sowie das Ausmaß an Entwicklungsmöglichkeiten (Anzahl an möglichen und wahrgenommenen Weiterbildungstagen) und deren tatsächliche Nutzung „on the job“ und „near the job“. Auch Möglichkeiten zum Experimentieren und die Akzeptanz dabei auftretender Schwierigkeiten und eine gewisse Fehlertoleranz in Bereichen, die es von den möglichen Konsequenzen erlauben, sind Indikatoren für die Lernfähigkeit eines Unternehmens. Weitere Indikatoren sind Vorhandensein, Anzahl und Häufigkeit von Instrumenten wie Qualitätszirkel, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Effizienzprogramme, Ideenportale oder das Vorschlagswesen.

Das Ausmaß an *Anpassungsfähigkeit* eines Unternehmens lässt sich über die Häufigkeit und Schnelligkeit strategischer Anpassungen (u.a. neue Standorte, neue Produkte und Serviceleistungen, Akquisitionen etc.) ermitteln. Ob diese allerdings für das Unternehmen notwendig und sinnvoll sind, lässt sich u.a. nur über einen Vergleich der Strategie mit der Entwicklung des unternehmensrelevanten Umfeldes ermitteln (s.

Kapitel 4.10), einem Branchenvergleich und natürlich durch die retrospektive Erfolgsmessung. So ist z.B. bei Verwaltungen eine weniger schnelle Anpassungsfähigkeit notwendig oder gar erwünscht als z.B. bei einem Computerhersteller.

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit lassen sich natürlich auch über Befragungen bei Mitarbeitern und Führungskräften sowie bei externen Stakeholdern wie Kunden, Zulieferern, Investoren oder Konkurrenten ermitteln.

4.5 Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit hängt eng mit der eher evolutionär orientierten Lernfähigkeit zusammen, geht aber einen Schritt weiter in Richtung des Sich-neu-Erfindens und kann damit auch revolutionären Charakter für ein Unternehmen haben. Innovationsfähigkeit bedeutet, dass ein Unternehmen auf der Basis seiner evolutionären Lernfähigkeit neue Produkte und Serviceleistungen entwickeln kann, die auch am Markt Bestand haben, und welche die Zukunft eines Unternehmens sichern. Zur Innovationsfähigkeit gehören auch neuartige Prozesse und Systeme, die die Effizienz und/oder Effektivität erhöhen und damit die Wettbewerbsposition eines Unternehmens stärken. Die Untersuchungen von Ogbonna & Harris (2000) wie auch Den Hartog & Verburg (2004) zeigen, dass eher nach außen gerichtete Unternehmenskulturen i.S. von stärkerer Wettbewerbs- und Innovationsorientierung direkt mit Unternehmenserfolg korrelierten.

Als objektive *Indikatoren für Innovationsfähigkeit* können die Anzahl angemeldeter Patente, neuer Produkte, Dienstleistungen, Investitionen in Forschung und Entwicklung, Anzahl von Verbesserungsvorschlägen durch die Mitarbeiter sowie umgesetzter Verbesserungsvorschläge herangezogen werden. Ein Vergleich dieser Indikatoren innerhalb der Branche lässt Aussagen über die relative Innovationsfähigkeit des Unternehmens und damit den Abstand zur Konkurrenz zu.

4.6 Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter

Eine Reihe von Untersuchungen legen nahe, dass die tatsächliche Nutzung der vorhandenen Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenzialen einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. So zeigten die Untersuchungen von Ouchi & Jaeger (1978) wie auch Deep White (Herrmann et al., 2004) positive Korrelationen zwischen humanistischen Werten und finanziellem Erfolg bzw. erfolgreicherem

Firmen. Denison (1990) fand das Einbeziehen der Mitarbeiter mit kurz- und mittelfristiger Leistung korreliert. In den Studien von Flamholtz (2005) und Koene (1996) war Mitarbeiterorientierung mit Leistung korreliert. Ein konstruktiver Stil, der sich nach Cooke (1997) durch Selbstverwirklichung, Menschlichkeit-Motivation, Kontaktfreudigkeit, aber auch Leistung auszeichnet, war in einer Studie im Einzelhandel verbunden mit einer niedrigeren Diebstahlquote, stärker wachsendem Umsatz, weniger Gewährleistungsfällen, sowie bei einer Zeitung mit zunehmender Leserschaft. Auch *Teamarbeit* war in der Studie von Petty et al. (1995) mit hoher Leistung korreliert.

Wie der gewählte Oberbegriff *Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter* sowie die obigen Ausführungen nahelegen, gibt es eine Reihe von Indikatoren, die zur Erfassung dieser Dimension mithilfe von Fragebogen eingesetzt werden. Hierzu zählen Fragen zu humanistischer Orientierung und humanistischen Werten, Einbindung der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung, Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterengagement, Sich-einbringen-Können, Freiraum für selbstständiges Arbeiten und damit die Arbeitsgestaltung, Wertschätzung, Teamorientierung, Möglichkeiten für und Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter, offene Kommunikation und Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern etc. Aber auch vorhandene Statistiken können genutzt werden, um einen ersten Eindruck über die konkrete Ausprägung dieser Dimension in einem Unternehmen zu erhalten, wie z.B. die Fluktuationsrate, Absentismus bzw. krankheitsbedingte Fehltag. Da diese Kennzahlen z.T. branchenbedingt variieren, sollte auch ein Branchenvergleich durchgeführt werden, damit die relative Positionierung eines konkreten Unternehmens ersichtlich wird.

4.7 Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung – offene Kommunikation

Eine eng mit der *Nutzung der Potenziale der Mitarbeiter* verbundene Dimension ist die partnerschaftliche Führung. Dennoch haben wir sie hier als eigenständige Dimension gemeinsam mit *offener Kommunikation* aufgeführt, um den Fokus auf die Interaktion zwischen den Hierarchieebenen zu lenken. Gerade neuere Studien zeigen, dass die Art der Führung einen maßgeblichen Einfluss auf das Engagement der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit einem Unternehmen haben und dadurch indirekt als Enabler oder Disabler für das Verhalten der Mitarbeiter, ihre Einsatzbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen wirkt.

So deckt die Längsschnittstudie in einem Unternehmen (Hundsdiel, 2005) auf, dass partnerschaftliche Führung stark positiv mit der Identifikation der Mitarbeiter mit dem

Unternehmen korreliert und diese beeinflusst. Außerdem haben finanziell erfolgreiche Firmen im gleichen Konzern im Vergleich zu weniger erfolgreichen Firmen eine wesentlich größere Ausprägung an partnerschaftlicher Führung und Mitarbeiteridentifikation. Auch die Studie von Ogbonna & Harris (2000) weist auf einen indirekten Zusammenhang zwischen partizipativer Führung und Unternehmenserfolg hin.

Offene Kommunikation zwischen Hierarchieebenen sowie die Nutzung vorhandener Kommunikationssysteme für eine Kommunikation, die mit der Unternehmenskultur konsistent ist und diese regelmäßig verstärkt (vgl. van der Post et al., 1998), spielt für die Art der Führung in einem Unternehmen eine zentrale Rolle. Wie vorsichtig, verblümt oder offen können auch kritische Dinge im Unternehmen von den Mitarbeitern angesprochen werden, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen? Die aufgeführten Untersuchungsergebnisse und Überlegungen legen nahe, dass die Art der Führung die Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen und damit wertvollen Ressourcen ermöglicht bzw. behindert, daher besteht ein enger Zusammenhang mit der Dimension *Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter*.

Indikatoren für partnerschaftliche Führung und offene Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg sind zum einen entsprechende Fragen bei schriftlichen oder mündlichen Befragungen. Wichtige Hinweise für das Leben eines konkreten Führungsverhaltens und der entsprechenden Kommunikation lassen sich vor allem aus der direkten Beobachtung vor Ort ziehen. Wie offen oder formal-bedeckt verhalten sich Mitarbeiter gegenüber ihren Vorgesetzten und umgekehrt? Als weitere Indikatoren können das Ausmaß und die Konsequenz an übertragener und gelebter Verantwortung und damit das Ausmaß an gelebter Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung herangezogen werden. Auch die Anzahl und Regelmäßigkeit durchgeführter Mitarbeitergespräche, Art und Ausmaß an Schriftlichkeit und Förmlichkeit, die Häufigkeit von Kontakten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, das Ausmaß an Förmlichkeit solcher Kontakte oder die Zeitdauer zwischen Mitarbeiteranfrage für ein Gespräch und Durchführung des Gesprächs sind geeignete Indikatoren für diese Dimension.

Kulturkonforme Führung bedeutet, dass sich die Führungskräfte ihrer Vorbildrolle bewusst sind und sich im Sinne der vom Unternehmen gewünschten Unternehmenskultur verhalten. Hierzu sind uns zwar keine direkten Korrelationen mit Erfolgsfaktoren bekannt, doch eine Reihe qualitativer Studien weisen auf die zentrale Bedeutung dieser kulturkonformen Führung hin (z.B. Sackmann, 2004, 2005). Erfolgreiche Fir-

men, die bewusst mit ihrer Unternehmenskultur umgehen, selektieren Führungskräfte auch danach, ob sie zur Unternehmenskultur passen und diese entsprechend vorleben. Ist dies nicht der Fall, trennt sich das Unternehmen lieber von einer ansonsten qualifizierten Führungskraft, weil man die Unternehmenskultur nicht aufs Spiel setzen will.

Als Indikatoren für das Ausmaß an kulturkonformer Führung können z.B. Mitarbeiterbefragungen herangezogen werden, die das erlebte Führungsverhalten erfassen. Geeignet sind 180°- oder 360°-Feedback-Befragungen zum Führungsverhalten, wobei das eingesetzte Instrument auf die normativen Erwartungen des Unternehmens an seine Führungskräfte und deren Verhalten fokussiert sein sollte.

4.8 Leistungsorientierung / Leistungsbereitschaft und -fähigkeit

Eine weitere für den Unternehmenserfolg zentrale unternehmenskulturelle Dimension ist die Leistungsorientierung, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften. Leistungsorientierung zeigt sich in selbstinitiiertem Denken und Handeln wie es bei Unternehmern der Fall ist. Daher finden sich hier auch Begriffe wie unternehmerisches Denken und Handeln (Sackmann, 2004, 2006). So konnten z.B. Deshpandé et al. (1993) aufzeigen, dass eine Wettbewerbs- und unternehmerisch orientierte Unternehmenskultur mit Erfolg korrelierte und auch in der Studie von Ogbonna & Harris (2000) ist die Wettbewerbsorientierung mit Erfolg verknüpft. Bei den sieben Unternehmen, deren Kulturen in Form einer Fallstudie näher charakterisiert werden (Sackmann, 2004, 2005), wird die Leistungsorientierung schon bei der Einstellung als zentrales Kriterium herangezogen und alle sieben Firmen können insgesamt als Hochleistungsorganisationen bezeichnet werden.

Als Indikatoren für die Leistungsorientierung, -bereitschaft und -fähigkeit lassen sich u.a. das Ausmaß an Herausforderung bei den vereinbarten Zielen heranziehen, der Zielerreichungsgrad, das Ausmaß an selbstinitiiertem Handeln, die Bereitschaft, auch selbstinitiiert einen zusätzlichen Beitrag zu leisten. Auf Unternehmensseite können das Vorhandensein und Ausmaß an leistungsorientierten Vergütungskomponenten und Beteiligungsmöglichkeiten benutzt werden.

4.9 Balancierte Stakeholder-Orientierung

In Fragebogenstudien bisher weniger berücksichtigt wurden die Shareholder- oder Stakeholderorientierung eines Unternehmens. Eine Reihe von Unternehmensfallstudien deuten jedoch darauf hin, dass gerade die Stakeholderorientierung und nicht die

viel diskutierte Shareholderorientierung zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt (vgl. Sackmann, 2004). Auch die Untersuchungen von Kotter & Heskett (1992) sowie Sackmann (1991) zeigen, dass die balancierte Berücksichtigung der drei zentralen Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter und Shareholder – für ein Unternehmen wichtig ist. Die über den Zeitraum von elf Jahren ausgewerteten Daten von Kotter & Heskett (1992) weisen darauf hin, dass nur bei einer gleichzeitigen, ausgewogenen und steten Berücksichtigung der Interessen dieser drei Gruppen ein langfristiger Unternehmenserfolg vorhanden ist. Zusätzlich legt die Studie von Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005) nahe, dass auch die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft ein zentraler Erfolgsfaktor ist. So zeigte zwar in der Untersuchung von Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005) Kundenorientierung die größte Wirkung auf finanzielle Erfolgsindikatoren, doch auch der Beitrag zur Community, in der das Unternehmen tätig ist, war von großer Bedeutung. Die Ergebnisse von sechs Unternehmensfallstudien unterstützen diese Ergebnisse (Sackmann, 2004).

Gütemaße

Während die bisher aufgeführten neuen Dimensionen stark inhaltlich geprägt sind, stellen die folgenden drei Dimensionen Gütemaß dar, die Aussagen über die konkrete Funktionalität einer Unternehmenskultur für ein spezifisches Unternehmen zulassen.

4.10 Strategische Passung

Bei der Durchsicht bestehender empirischer Studien scheint ein maßgeblicher Erfolgsfaktor und damit auch ein wichtiger Indikator die strategische Passung zu sein (vgl. z.B. Flamholtz, 2005; Kotter & Heskett, 1992; Sackmann 2004; Van der Post, 1998; Wilderom & Van den Berg, 1998). Unter *strategischer Passung* ist ein hoher Grad an Übereinstimmung zwischen der vorhandenen unternehmenskulturellen Ausprägung und der notwendigen strategischen Orientierung des Unternehmens gemeint. Dies setzt allerdings voraus, dass diese strategische Orientierung mit Blick auf die Positionierung eines Unternehmens im Markt und seiner weiteren Entwicklung wie auch die Entwicklung des gesamten unternehmensrelevanten Umfeldes erfolgt, regelmäßig überprüft und bei Veränderungen angepasst wird (s. Kapitel 4.4 und 4.5). D.h. Kundenwünsche und potenzielle Kunden, Wettbewerber, Technologien, relevante Stakeholder und auch die Gesellschaft werden vom Unternehmen regelmäßig beobachtet. Bei als relevant wahrgenommenen Veränderungen wird dann auch die Unternehmenskultur entsprechend weiterentwickelt, um eine gute strategische Passung aufrecht erhalten zu können.

Für die konkrete inhaltliche Ausprägung einer Unternehmenskultur bedeutet dies, dass je nach Anforderungen aus der unternehmensrelevanten Umwelt, aber auch je nach Lebenszyklus des Unternehmens eine erfolgsunterstützende Unternehmenskultur inhaltlich unterschiedlich ausgeprägt ist. Mit diesem Faktor der strategischen Passung lassen sich eine Reihe vermeintlich inkonsistenter Forschungsergebnisse erklären. So zeigten sich z.B. „starke“ Unternehmenskulturen – gemessen u.a. als „einheitlicher Stil“ eines Unternehmens, geteilte Werte, oder Konsistenz i.S. von gleichen Meinungen, Übereinstimmung in Vorgehensweisen im gesamten Unternehmen – nicht immer erfolgreicher als „weniger starke“ Unternehmenskulturen bzw. „starke“ und „weniger starke“ Unternehmenskulturen korrelierten mit unterschiedlichen Erfolgsfaktoren.

Hier einige Beispiele für die These der strategischen Passung. In der Studie von Denison & Mishra (1995) korrelierten die stabilisierenden Dimensionen des Fragebogeninstruments *Mission* und *Konsistenz* stärker mit Profitabilität, während die Flexibilitätsdimensionen *Anpassungsfähigkeit* und *Beteiligung/Einbindung* der Mitarbeiter stärker mit Unternehmenswachstum korrelierten. Dieses Ergebnis wurde weitgehend von Chan et al. (2004) bestätigt, wobei Unterschiede in den Ergebnissen mit Unterschieden im nationalkulturellen Kontext (USA vs. Hongkong) interpretiert wurden. Auch die Studie von Fey & Dension (2003) zeigte, dass *Mission* in den USA stärker mit wahrgenommenem Unternehmenserfolg korreliert, wohingegen *Anpassungsfähigkeit* und *Beteiligung* in Russland eine größere Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Auch Sørensen (2002) stellte fest, daß „starke“ Kulturen, gemessen als einheitlicher Stil des Unternehmens, dann eine überragende und verlässliche finanzielle Leistung (gemessen als ROI² und operativer Cashflow) erbringen, wenn sie in stabilen Umwelten agieren. Ernst (2003) fand in seiner Studie, dass bei hoher Technologiedynamik flexible Unternehmenskulturen in nicht-linearer Weise auf den Innovationserfolg wirken, während bürokratische Unternehmenskulturen den Innovationserfolg auch bei niedriger Technologiedynamik signifikant reduzierten.

Diese Ergebnisse bestätigen eine Reihe von Untersuchungsergebnissen aus der Strategieforschung und legen nahe, dass erstens je nach strategischer Positionierung, Lebenszyklusphase und Größe unterschiedliche und unterschiedlich starke inhaltliche Ausprägungen der Unternehmenskultur erfolgsunterstützender sind und dass zweitens eine vorhandene Ausprägung, die hoch mit Erfolg korreliert, keine Gewissheit für

2 ROI: Return on Investment.

künftigen Erfolg gewährt, da sich das unternehmensrelevante Umfeld ändern kann und damit Anpassungen notwendig werden können.

Als Indikator für strategische Passung wurde bisher ein sogenanntes Culture Fit-Maß herangezogen (z.B. Flamholtz, 2005; Den Hartog & Verburg, 2004; Sackmann, 2002). Dieses Culture Fit-Maß misst den Grad an Übereinstimmung zwischen vorhandener und gewünschter Unternehmenskultur, wobei letztere auf der künftigen strategischen Orientierung des Unternehmens basieren sollte (Sackmann, 2002, 2006).

4.11 Multidimensionale Orientierung

Ein weiteres Gütemaß und damit auch Indikator einer erfolgsunterstützenden Unternehmenskultur stellt die multidimensionale Orientierung eines Unternehmens dar. Wie die vorhandenen Erfassungsinstrumente nahelegen (vgl. Sackmann, 2006), besteht Unternehmenskultur nicht nur aus einer Dimension. Damit kann auch keine einzelne Dimension oder einziger Indikator allein eine Aussage zur Güte und Beschaffenheit von Unternehmenskultur machen. Schwieriger ist allerdings die Frage nach *den* zentralen Dimensionen bzw. Indikatoren zu beantworten. So schlagen Flamholtz & Kannan-Narasimhan (2005) aufgrund ihrer Konzeptüberprüfung vier zentrale Unternehmenskultur-faktoren vor, die einen maßgeblichen Einfluss auf Unternehmenskultur haben und auch miteinander in Beziehung stehen. Diese sind Kundenorientierung, der Firmenbeitrag zur umliegenden Community, die Leistungs- und Verhaltensstandards der Firma sowie das Ausmaß, mit dem sich die Teilbereiche des untersuchten Unternehmens mit dem gesamten Unternehmen identifizieren. Da diese Überprüfung auf einer ganz bestimmten Operationalisierung von Unternehmenskultur basierte, können über nicht erfasste Dimensionen auch keine Aussagen machen. Denison (2000) erachtet die vier Dimensionen Mission, Konsistenz, Anpassungsfähigkeit und Einbeziehung der mit jeweils drei Teildimensionen als wichtig für den Erfolg eines Unternehmens, die alle in verschiedenen Studien mit Erfolgsfaktoren korreliert waren. Andere Autoren wie Ashkanasy et al. (2000), Van der Post et al. (1998) oder Unterreitmeier & Schwinghammer (2004) haben Fragebogen entwickelt, die auf den häufigsten Dimensionen bestehender Instrumente basieren. Dennoch sind alle diese Instrumente in ihrer Dimensionalität nicht deckungsgleich.

Gesichert lässt sich auf der Basis der bestehenden Untersuchungen und theoretischen Überlegungen sagen, dass Unternehmenskultur aus mehreren Dimensionen besteht, dass diese Dimensionen in ihrer Ausprägung z.T. von der strategischen Passung ab-

hängen und dass erfolgreiche Firmen die hier vorgestellten und diskutierten Dimensionen gesamthaft berücksichtigen und regelmäßig beobachten. So zeigten alle sechs Unternehmen eine im jeweiligen Branchenvergleich hohe Ausprägung in den betrachteten Dimensionen (Sackmann, 2004). Und auch Denison (2000) hat die Aussage getroffen, dass erfolgreiche Firmen insgesamt höhere Ausprägungen auf dem von ihm entwickelten Erfassungsinstrument zeigen als weniger erfolgreiche.³

4.12 Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten

Ein zentrales Gütemaß bzw. ein weiterer Indikator für eine spezifische Unternehmenskultur stellt das Ausmaß an Übereinstimmung zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten dar. So zeigt die Studie von Flamholtz (2005), dass der Grad an Übereinstimmung zwischen der aktuell gelebten Kultur mit der gewünschten Kultur stark positiv korreliert war mit Unternehmenserfolg und 46 Prozent der Varianz des EBIT⁴ erklärten. Dies setzt allerdings, wie schon oben erwähnt, voraus, dass die gewünschte Kultur oder Soll-Kultur auch jene ist, die die strategische (Ziel-) Orientierung des Unternehmens in der Umsetzung unterstützt, und diese strategische Zielorientierung auch in kritischer Überprüfung mit dem unternehmensrelevanten Umfeld gewählt wurde. Auch Sackmann (2002, 2006) empfiehlt die Größe der Diskrepanz zwischen normativ postulierter bzw. proklamierter Unternehmenskultur und der tatsächlich im Verhalten nachvollziehbar gelebten Unternehmenskultur als ein Gütemaß für die jeweilige Unternehmenskultur. Je größer die Diskrepanz, desto größer sind die vorhandenen Probleme im Unternehmen.

³ Diskussion anlässlich des 3. Workshops des Internationale Netzwerks Unternehmenskultur in Basel im Oktober, 2005.

⁴ EBIT: Earnings Before Interest and Taxes.

5. Zusammenfassung

Die obigen Ausführungen zeigen, dass es eine Reihe von inhaltlichen Dimensionen gibt, die mit dem Erfolg eines Unternehmens in Zusammenhang stehen. Auf der Basis des derzeitigen Wissensstandes scheinen die oben ausgeführten neun inhaltlichen und drei Güte-Dimensionen geeignet zu sein, eine bestimmte Unternehmenskultur in Bezug auf Erfolgskriterien zu charakterisieren. Von den neun inhaltlichen Dimensionen könnten auch jeweils zwei zu einer Dimension zusammengefasst werden, nämlich *Lern-, und Anpassungsorientierung* mit *Innovationsorientierung* und *Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter* mit *Partnerschaftliche und kulturkonforme Führung - offene Kommunikation*. Für jede dieser acht oder zehn inhaltlichen Dimensionen können mehrere Indikatoren herangezogen werden, die dann Rückschlüsse auf die konkrete Ausprägung dieser Dimension bei einer ganz bestimmten Unternehmenskultur zulassen. Dabei sollte allerdings beachtet werden, dass Unternehmenskultur sowohl ein multidimensionales wie auch mehrschichtiges Phänomen ist. Dies bedeutet konkret, dass Aussagen, die auf nur einer Erfassungsmethode bzw. einer Datenart beruhen, in ihrer Aussagekraft beschränkt sind. Daher empfiehlt es sich bei der Auswahl von Indikatoren zur Erfassung einer konkreten Unternehmenskultur, einen sogenannten Triangulationsansatz zu wählen. Hierbei werden Daten aus unterschiedlichen Quellen wie auch unterschiedliche Datenarten (z.B. Fragebogen, Gespräche, Verhaltensbeobachtungen, vorhandene Statistiken bzw. Maßzahlen) herangezogen, miteinander verglichen und bezüglich ihrer Konsistenz überprüft.

Außerdem empfehlen wir, die drei aufgeführten Gütemaße zu den inhaltlichen Dimensionen und Indikatoren mit zu berücksichtigen. Diese drei Gütemaße *Strategische Passung*, *multidimensionale Orientierung* und *Konsistenz zwischen normativem Anspruch und gelebtem Verhalten* lassen Aussagen darüber zu, wie funktional oder erfolgsunterstützend eine Unternehmenskultur für das entsprechende Unternehmen ist, denn Unternehmenskulturen können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und nicht alle Ausprägungen sind auch förderlich für den Erfolg des jeweiligen Unternehmens.

6. Literatur

- Alexander, M. (1978). Organizational Norms Opinionnaire. In J.W. Pfeiffer & J.E. Jones (Hrsg.), *The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego, CA: University Associates, Inc., 81-89.
- Ashkanasy, N.M.; Broadfoot, L.E. & Falkus, S. (2000). Questionnaire Measures of Organizational Culture. In Ashkanasy, N.M.; Peterson, C.P.M. & Wilderom M.F. (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 129-145.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003). Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren. Carl-Bertelsmann-Preis 2003, 2. Auflage. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_15024_15025_2.pdf, www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-F771D628/bst/hs.xsl/prj_6964_6968.htm [18. September 2006].
- Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Germany: www.bertelsmann-stiftung.de
- Bourgeois, L.J. & Jemison, D.B. (1982). Analyzing Corporate Culture in its Strategic Context. *Exchange: the Organizational Behavior Teaching Journal*, VII(3), 37-41.
- Burchell, N. & Kolb, D. (2003). Pattern Matching Organisational Cultures. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management (JANZAM)*, 9 (3), 50-61.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S. (1984). Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness. National Center for Higher Education in Management Systems. Boulder, CO, June 1984. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Chan, L.L.M.; Shaffer, M.A. & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices [HPHRP] on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Collins, J. C. (2002). Der Weg zu den Besten. Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. Stuttgart/München: Deutsche Verlags-Anstalt. Engl. Originalausgabe (2001). Good to Great. Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't. New York, NY: Harper Business Essentials.
- Cooke, R.A. & Lafferty, J.C. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

- Cooke, R.A. (1997). *Organizational Culture Inventory*. Arlington Heights, IL: Human Synergistics.
- Deep White GmbH – Deep White Unternehmens- and Wertekultur, Bonn: www.deep-white.com.
- Deep White GmbH – Deep White Unternehmens- und Wertekultur, Köln, Germany: www.deep-white.com
- Den Hartog, D.N. & Verburg, R. (2004). High Performance Work Systems, Organisational Culture and Firm Effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14 (1), 55-79.
- Denison Consulting: www.denisonconsulting.com
- Denison, D.R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 59-76. www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_bottom_line.pdf [18. September 2006].
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, NY: Wiley.
- Denison, D.R. (2000). Denison™: Bringing Organizational Culture and Leadership to the Bottom Line: The Denison Organizational Culture Survey: www.denisonconsulting.com/dc/default.aspx?tabid=171 [18. September 2006].
- Denison, D.R. (2001). Organizational Culture: Can it Be a Key Lever for Driving Organizational Change? In Chatmann, J.; Cummings, T.; Holden, N.J.; Sparrow, P.R.; Starbuck, W.H. *The international Handbook of Organizational Culture and Climate*. New York, NY: Wiley, 347-376.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223. www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Paper_toward_theory.pdf [18. September 2006].
- Deshpandé, R.; Farley, J.U. & Webster, F.E. jun. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Ellsworth, R.R. (2002). *Leading with Purpose: The New Corporate Realities*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ernst, H. (2003). Unternehmenskultur and Innovationserfolg – Eine empirische Analyse. *Zfbf*, 55(2), 23-44.
- Fey, C.F. & Denison, D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686-706.
- Flamholtz, Eric (2005) Conceptualizing and measuring the economic value of human capital of the third kind Corporate Culture. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 9(2), 78-93.

- Flamholtz, Eric/Kannan-Narasimhan, Rangapriya (2005). Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance. *European Management Journal*, 23(1), 50-64.
- Harrison, R. (1975). Diagnosing Organization ideology. In Jones, J.E. & Pfeiffer, J.W. (Hrsg.). *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego, CA: University Associates, Inc., 1-5.
- Herrmann, A.; Schönborn, G. & Peetz, S. (2004). Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In Bentele, G.; Piwinger, M. & Schönborn, G., *Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen* (Loseblattwerk). Einzelbeiträge KM, 25. September 2004, Neuwied, Kriftel: Luchterhand, www.hlv-kommunikationsmanagement.de; www.deep-white.com.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D.D.; Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Human Synergistics (1989/2002). Human Synergistics, Inc., Plymouth, MI., USA: www.humansyn.com; The Circumplex: www.human-synergistics.com.au/content/products/circumplex/default.asp [18. September 2006].
- Human Synergistics Deutschland, München, Germany: www.humansynergistics.de
- Hundsdiel, D. (2005). Messbarkeit von Unternehmenskultur anhand der internationalen Mitarbeiterbefragung von Bertelsmann. Vortrag gehalten auf dem 1. Treffen des Internationalen Netzwerks Unternehmenskultur, Gütersloh, 2. März 2005.
- Kilmann, R. (1983). A Dialectic Approach to Formulating and Testing Social Science Theories: Assumptional Analysis. *Human Relations*, 36 (1), 1-22.
- Kobi, J.-M. & Wüthrich, H.A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen and gestalten*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Koene, A.S. (1996). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Context: Trust and Rationality in Organizations*. Maastricht (NL): Datawyse.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY. Free Press.
- Malik Management Zentrum St. Gallen, Switzerland: www2.malik-mzsg.ch
- MMZSG - Malik Management Zentrum St. Gallen (2005). Oasis: Performance Impact of Organizational Culture. St. Gallen (CH), May 24, 2005; www2.malik-mzsg.ch.
- MZSG – Management Zentrum St. Gallen, Switzerland: www.mzsg.ch
- O'Reilly C.A. III.; Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ouchi, W.G. & Jaeger, A.M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *Academy of Management Review*, 3, 305-314.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, NY: Harper & Row.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (2003). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Aufl. Landsberg/Lech:Verlag Moderne Industrie, Redline Wirtschaft.
- Petty, M.M.; Beadles, N.A.; Lowery, C.M.; Chapman, D.F.; Connell, D.W. (1995). Relationships between Organizational Culture and Organizational Performance. *Psychological Report*, 76, 483-492.
- PIMS - Profit Impact of Market Strategy - PIMS Associates Ltd.:
www.pimsconsulting.com
- Pümpin, C. (1984), Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. GDI Impuls, 2, 19-30.
- Pümpin, C. (1984). Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. In Allgemeine Treuhand AG (ATAG) (Hrsg.), Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens. Zürich: Allgemeine Treuhand AG (ATAG).
- Sackmann, S.A. (1985). *Cultural Knowledge in Organizations: The Link Between Strategy and Organizational Processes*. Doktorarbeit, Graduate School of Management, University of California, Los Angeles. Dissertation Abstracts International, University Microfilms No. DA 8525878.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sackmann, S.A. (2002). Unternehmenskultur. Erkennen. Entwickeln. Verändern. 1. Auflage, Neuwied: Luchterhand. (2004), 2. Auflage, München: im Eigenverlag.
- Sackmann, S.A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen and Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Wiesbaden: Gabler.
- Sackmann, S.A. (2005). Toyota Motor Corporation: Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Publikationsreihe „Liz Mohn – A Cultural Forum“. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-3D9F0714/bst/Toyota-FINAL.pdf [18. September 2006].

- Sackmann, S.A. (2006). Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-5C4DBD1D/bst/hs.xsl/prj_7521.htm [18. September 2006].
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, 1. Auflage. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1995). *Organizational Culture and Leadership*, 2. überarbeitete Auflage. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sørensen, J. (2002) The Strength of Corporate Culture and the reliability of firm performance, *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Unterreitmeier, A. & Schwinghammer, F. (2004). Die Operationalisierung von Unternehmenskultur – Validierung eines Messinstrumentes. *Schriften zur Empirischen Forschung and Quantitativen Unternehmensplanung*, Ludwig-Maximilians-Universität München: *EFOplan*, 18.
- Van der Post, W.Z.; de Coning, T.J. & Smit, E.vd M. (1998). The Relationship between Organizational Culture and Financial Performance: Some South African Evidence. *South African Journal of Business Management*, 29(1), 30-41.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago, IL: University Press.
- Van Maanen, J. (1991). The Smile Factory: Work at Disney. In Forst, P.J.; Moore, L.F., Louis, M.R.; Lundberg, C.C.L., Martin, J. (Hrsg.), *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage, 58-76.
- WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW}): DNWE (2004). Prinzipien and Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung: Leitfaden mit praktischen Beispielen: www.dnwe.de/2/files/wms.pdf [18. September 2006].
- WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW}): www.dnwe.de/2/files/wms.pdf
- Wilderom, C.P.M. & Van den Berg, P.T. (2000). Firm Culture and Leadership as Firm Performance Predictors: A Resource-Based Perspective. Discussion paper (Int. r. no. No. 0003). CentER, Center for Economic Research.
- Woodcock, M. & Francis, D. (1989). *Clarifying Organizational Values*. Aldershot, Hants (UK): Gower.
- Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH, Weingarten, Germany: www.dnwe.de/2/content/ba_01.htm

Anhang

Tabelle 1: Index der Abkürzungen zu den Kulturerfassungsmethoden von Abbildung 2

Index	
AA	Annahmen-Analyse (Kilmann, 1983)
B&J	Bourgeois & Jemison (1982)
BF	Ansatz der Bertelsmann Stiftung zur Erfassung von Kultur (2003)
CA	Culture Assessment (Sackmann, 2002)
CM-PM	Concept-Mapping – Pattern-Matching (Burchell und Kolb, 2003)
CO	Culture Orientations (Pümpin/ATAG, 1984)
CT	Culture Types (Cameron, 1984; Cameron & Freeman, 1991)
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
Ethnography	basierend auf Beobachtungen der Beteiligten (z.B., Van Maanen, 1988, 1991)
Hofstede	Hofstede et al., 1990
OASIS	OASIS Culture Questionnaire (University of Michigan/PIMS/MMZSG)
OCI	Organizational Culture Inventory (Human Synergistics, 1989/2002)
OCP	Organizational Culture Profile (O'Reilly et al., 1991)
OCPa	Organizational Culture Profile (Ashkanasy et al., 2000)
OCQ	Organizational Culture Questionnaire (Sackmann, 2002)
OI	Organizational Ideologies (Harrison, 1975)
ON	Organizational Norms Opinionnaire (Alexander, 1978)
ONA	Organizational Narrative Approaches (Erzählungen, Diskursanalyse, Humoranalyse, mündliche Geschichte)
OVQ	Organizational Values Questionnaire (Woodcock & Francis, 1989)
RG	Repertory Grid-Technik (wie vom Malik Management Zentrum St. Gallen verwendet)
Schein	Scheins (1985) Ansatz der Kulturanalyse
U&S	Unterreitmeier & Schwinghammer (2004)
VdP	Organizational Culture Survey (entwickelt von Van der Post et al., 1998)
WK	Wertekultur (Deep White: Herrmann et al., 2004)
WMS ^{ZfW}	WerteManagementSystem ^{ZfW} (Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH)

Tabelle 2: Dimensionen zur Erfassung von Unternehmenskultur im Überblick

Autoren	Dimensionen	Kulturtypen / -stile
Alexander (1978) Organizational Norms Oppinionnaire (ON)	<u>10 Normen:</u> organisationaler/persönlicher Stolz Erfolg/Leistung Teamwork/Kommunikation Führung/Aufsicht Rentabilität/Kosteneffizienz Beziehung zu Kollegen/Partnern Kunden-/Klientenbeziehungen Innovationsfähigkeit/Kreativität Ausbildung/Entwicklung Aufrichtigkeit/Offenheit	
Ashkanasy et al. (2000) Organizational Kultur Profile (OCPa)	<u>10 zusammengefasste Dimensionen:</u> Führung Struktur Innovation Aufgabenerfüllung Planung Kommunikation Umfeld menschlicher Arbeitsplatz Entwicklung des Einzelnen Sozialisierung beim Eintritt	
Bertelsmann Stiftung (2003) (BF)	<u>10 Dimensionen</u> Zielorientierung Verantwortung gegenüber der Gesellschaft Haltungen, Überzeugungen und Werte partizipatives Führungsverhalten Unternehmertum im Unternehmen Führungskontinuität Adaptations- und Integrationsfähigkeit Kundenorientierung Shareholderorientierung	
Cameron (1984); Cameron & Freeman (1991) Culture Types (CT)	organische vs. mechanistische Prozesse interne Pflege – externe Positionierung	<u>4 Kulturtypen:</u> Clan Adhocracy Hierarchie Markt
Cooke & Lafferty (1987) Organizational Culture Inventory (OCI)	<u>12 Normen:</u> Leistung Selbstverwirklichung Menschlichkeit Kontaktfreudigkeit Zustimmung Konvention Abhängigkeit Ausweichverhalten Oppositionsverhalten Macht Wettbewerb Perfektionismus	<u>3 Kulturstile:</u> konstruktive Kultur passive bzw. defensive Kultur aggressive bzw. defensive Kultur
Deep White, Herrmann et al. (2004) Wertekultur (WK)	<u>11 Werte für Erfolg:</u> Vision Tradition Erfahrung Kreativität Wissen Ethik / Moral Selbstverwirklichung Herausforderung Selbstachtung	

Autoren	Dimensionen	Kulturtypen / -stile
	Engagement Gleichberechtigung <u>6 Werte mit negativer Auswirkung</u> (interner) Wettbewerb Struktur Eigenverantwortung Kontrolle Routine Ästhetik	
Denison (1984) Denisons Organizational Culture Survey (DOCS)	<u>12 Praxisdimensionen:</u> <i>Mission:</i> ▪ strategische Richtung und Absicht ▪ Ziele und Zielvorstellungen ▪ Vision <i>Kontinuität:</i> ▪ Koordination und Integration ▪ Verständigung ▪ Kernwerte <i>Adaptionsfähigkeit:</i> ▪ Veränderungen herbeiführen ▪ Kundenorientierung ▪ organisationales Lernen <i>Engagement:</i> ▪ Empowerment ▪ Teamorientierung ▪ Entwicklung von Fähigkeiten	<u>4 Kulturmerkmale:</u> Mission Kontinuität Adaptionsfähigkeit Einbindung
Harrison (1975) Organizational Ideologies (OI)		<u>4 Kulturtypen:</u> Machtkultur Rollenkultur Aufgabenkultur Personenkultur
Hofstede et al. (1990) (Hofstede)	<u>6 Praktiken:</u> Prozess- vs. Resultatsorientierung Mitarbeiter- vs. Aufgabenorientierung lokale vs. professionelle Orientierung offenes vs. geschlossenes System lockere vs. starke Kontrolle normativ vs. pragmatisch	
O'Reilly et al. (1991) Organizational Culture Profile (OCP)	<u>7 Dimensionen:</u> Mitarbeiterorientierung Teamorientierung Detailorientierung Stabilität Innovation Ergebnisorientierung Aggressivität	
Pümpin (1984) Kobi & Wüthrich (1986) Culture Orientations (CO)	<u>8 Orientierungen:</u> Kundenorientierung Mitarbeiterorientierung Erfolgsorientierung Innovationsorientierung Kostenorientierung Kommunikationsorientierung Unternehmensorientierung Technologieorientierung	
Sackmann (1985/1991) Organizational Culture Questionnaire (OCQ)	<u>4 Typen von Kulturwissen:</u> Handlungswissen Rezeptwissen axiomatisches Wissen lexikalisches Wissen	<u>4 Rahmenparameter und 4 Prozesse/Praktiken:</u> Unternehmenszweck Unternehmensstrategie Organisationsdesign Organisationsmitglieder Aufgabenerfüllung Adaption und Veränderung zwischenmenschl. Beziehungen

Autoren	Dimensionen	Kulturtypen / -stile
		organisationales Lernen
Schein (1985/1995) (Schein)	<u>5 grundlegende Überzeugungen:</u> Wesen von Wirklichkeit und Wahrheit Wesen von Zeit und Raum Wesen des Menschen Wesen menschlichen Handelns Wesen menschlicher Beziehungen	
University of Michigan PIMS/MMZSG OASIS Culture Questionnaire (OASIS)	<u>5 Dimensionen:</u> Partizipation Dynamik (Innovation, Adaptionsfähigkeit) Kohärenz (bezüglich Werte u. Einstellungen, Informationsaustausch, Handlungsfreiheit, Formalität, Loyalität) zwischenmenschliche Beziehungen, Risiko/Belohnungen	
Unterreitmeier & Schwinghammer (2004) (U&S)	<u>10 zusammenfassende Dimensionen:</u> Entscheidungsprozesse und Führungsstil Ergebnis- und Karriereorientierung Mitarbeiterorientierung Entlohnungsgerechtigkeit Problemlösungsverhalten Arbeitsklima im engeren Sinn Wettbewerbsorientierung Kundenorientierung Unternehmensumfeld Artefakte	
Van der Post et al. (1998) Organizational Culture Survey (VdP)	<u>15 zusammenfassende Dimensionen</u> Konflikt Kulturmanagement Kundenorientierung Veränderungswilligkeit Mitarbeiterpartizipation Klarheit der Ziele Personalorientierung Identifikation mit der Organisation Ansiedlung der Autorität Managementstil Organisation Integration der Organisation Erfolgsorientierung Gewinnorientierung Aufgabenstruktur	
Woodcock & Francis (1989) Organizational Values Questionnaire (OVQ)	<u>12 Werte:</u> Macht Elitismus Belohnung Effektivität Effizienz Wirtschaftlichkeit Fairness Teamwork Recht und Ordnung Verteidigung Wettbewerbsfähigkeit Opportunismus	
Zentrum für Wirtschaftsethik WerteManagementSystem ^{ZW} (WMS ^{ZW})	<u>2 allgemeine Dimensionen:</u> Offenheit Heterogenität <u>3 Wertesysteme:</u> Normensystem: Erfolgswerte, Kooperationswerte, moralische Werte, Kommunikationswerte. Wertesystem:	

Autoren	Dimensionen	Kulturtypen / -stile
	rechtliche Regeln, Organisationsregeln, moralische Regeln, informelle Regeln Symbolsystem: Corporate Identity, Unternehmensgeschichten, Rituale	
Bourgeois & Jemison (1982) (B&J) Kilmann (1983) Annahmen-Analyse (AA) Organizational Narrative Approaches (ONA) Repertory Grid-Technik (RG) Sackmann (2002) Culture Assessment (CA) Van Maanen (1988/1991) (Ethnographie)	relevante Dimensionen entwickeln sich aus dem Kontext der untersuchten Organisation	