

Der Stellenwert von Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA und der Eurozone

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Academy for Continuing Education

eingereicht von

Sascha Kerbler

11703918

BetreuerIn

Dr. Doris Weyer

Eidesstattliche Erklärung

Ich, SASCHA KERBLER,

erkläre hiermit,

1. dass ich meine Masterthese selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Masterthese unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Wien, 30.08.2022

Unterschrift

Kurzfassung

Die sich stetig wandelnden Marktbedingungen stellen Unternehmen konstant vor neue Herausforderungen. Um möglichst lange am Markt präsent zu sein, ist es deshalb für die meisten Unternehmen notwendig, stetig neue Innovationen zu entwickeln. Laut einer Vielzahl an Berichten sind dabei Unternehmen aus den USA innovativer als Unternehmen aus der Eurozone. Um eine Umgebung zu schaffen, in welcher das Vorantreiben von Innovation möglich ist, spielt die Unternehmenskultur eine große Rolle.

Der Forschungsgegenstand hat das Ziel herauszufinden, inwiefern sich Unternehmenskulturen von Unternehmen aus der Eurozone zu der Kultur von Unternehmen aus den USA unterscheiden. Dabei wird speziell auf den Stellenwert von Innovation innerhalb der Unternehmenskultur eingegangen. Im Rahmen der Arbeit wird folgende Forschungsfrage beantwortet:

Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine quantitative Erhebung durchgeführt. Zur Erhebung wurde das bestehende „Organizational Culture Assessment Instrument“ Messinstrument verwendet. Dieses erfasst durch Fragestellungen in sechs Dimensionen eine Unternehmenskultur. Durch das Ergebnis der Befragung können die dominantesten Eigenschaften einer Unternehmenskultur ermittelt werden. Bei der Erhebung wurden zusätzlich zu den Antworten in den sechs Dimensionen, der Standort des Hauptsitzes, die Unternehmensgröße und die Industrie, in der das Unternehmen tätig ist, erfasst.

Die Auswertung der erhobenen Daten zeigte, dass über alle erfassten Unternehmensgrößen und Industrien hinweg, in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA das Thema Innovation einen höheren Stellenwert hat als bei Unternehmen aus der Eurozone. Sowohl bei der Betrachtung der Unternehmen aufgeteilt in fünf Kategorien von Unternehmensgrößen als auch bei dem Vergleich einzelner Industrien konnte dieses Ergebnis bestätigt werden. Es konnte jedoch nicht festgestellt werden, dass eine einzelne der sechs Dimensionen eine höhere Gewichtung beziehungsweise einen höheren Einfluss auf die Priorität von Innovation innerhalb der Unternehmenskultur hat.

Ein Thema, welches für zukünftige Forschungsarbeiten relevant sein könnte, ist etwa der Vergleich von Ergebnissen, die durch Messungen mit ähnlich großen Stichproben und anderen Messinstrumenten durchgeführt wurden.

Abstract

The changing market conditions constantly present companies with new challenges. To succeed in such a market, it is necessary for most companies to constantly work on new innovations. According to multiple reports, companies from the USA are more innovative than companies from the Eurozone. Corporate culture plays a major role in creating an environment in which innovation can be driven successfully.

This thesis aims to find out to what extent corporate cultures of companies from the Eurozone differ from cultures of companies that are headquartered in the USA. The following research question is answered as part of the work: "Can a corporate culture measuring instrument be used to determine that innovation is more important in American corporate cultures than in cultures of companies from the Eurozone?"

A quantitative survey was carried out to answer the research question. The existing "Organizational Culture Assessment Instrument" measuring instrument was used to conduct the survey. This instrument captures a corporate culture through questions in six dimensions. The results of the survey can be used to determine the most dominant characteristics of a corporate culture. In addition to the answers of the six dimensions, the survey also recorded the location of the headquarters, the size of the company and the industry in which the company operates.

The evaluation of the collected data showed that across all recorded company sizes and industries, the topic of innovation has a higher priority in the corporate culture of companies from the USA than in companies from the Eurozone. This result was confirmed both when looking at the companies divided into five categories of company size and when comparing individual industries. However, it could not be determined that one of the six dimensions has a higher weighting or a higher influence on the priority of innovation within the corporate culture.

A topic that could be relevant for future research is the comparison of results obtained from measurements with similarly sized samples and other measurement instruments.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	I
Abstract	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Executive Summary	IX
1 Einleitung	1
1.1 Hintergrund der Themenstellung.....	1
1.2 Problemstellung und Forschungsfrage.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit	4
1.4 Methodische Vorgehensweise	5
2 Innovation und Unternehmenskultur	6
2.1 Innovation.....	6
2.1.1 Innovation Status Quo	9
2.1.2 Lernende Organisationen	11
2.2 Unternehmenskultur	15
2.2.1 Relevanz einer Unternehmenskultur	17
2.2.2 Kulturmodelle.....	19
2.2.3 Messbarkeit einer Unternehmenskultur	28
3 Instrumente zur Messung einer Unternehmenskultur	29
3.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovation.....	29
3.2 Übersicht der Messinstrumente.....	33
3.2.1 OCI – Organizational Culture Inventory.....	33
3.2.2 OCAI – Organization Culture Assessment Instrument	35
3.2.3 KUK – Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur.....	37
3.2.4 TKI - Teamklima Inventar	39

3.2.5	Weitere Instrumente	41
3.2.6	Gegenüberstellung der Messinstrumente.....	43
3.3	Auswahl des Messinstrumentes für diese Arbeit.....	45
4	Methodologie der empirischen Forschung	50
4.1	Datenerhebung.....	51
4.2	Datenaufbereitung.....	53
4.3	Datenanalyse	55
4.3.1	Quantitative Forschung mit Hypothesenvalidierung	55
4.3.2	Quantitative Forschung ohne Hypothesenvalidierung	56
4.4	Präzisierung der Forschungsfragen	57
5	Ergebnisse der Untersuchung	59
5.1	Überblick der Daten.....	59
5.2	Stellenwert von Innovation	62
5.2.1	OCAI-Auswertung.....	62
5.2.2	Hypothesenprüfung	65
5.3	Gewichtung der Dimensionen	70
6	Diskussion	74
6.1	Interpretation der Ergebnisse	74
6.2	Kritikpunkte.....	77
6.3	Fazit und Ausblick	79
	Literaturverzeichnis	81
	Anhang	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 50 innovativsten Unternehmen 2021	1
Abbildung 2: Aspekte einer innovativen Kultur	2
Abbildung 3: Kulturtypen nach dem Modell der konkurrierende Werte	3
Abbildung 4: Messinstrument des Innovationsgrades	8
Abbildung 5: Übersicht der Bewertung des i2i Framework aus dem Jahre 2021	11
Abbildung 6: Einschleifen-Lernen und Doppelschleifen-Lernen.....	12
Abbildung 7: Priorisierung von 10 Trends aus dem Jahre 2016.....	17
Abbildung 8: Hauptziele bei der Veränderung der Unternehmenskultur	18
Abbildung 9: Kulturebenen-Modell nach Schein.....	19
Abbildung 10: Ebenen der Kultur nach Sackmann.....	21
Abbildung 11: Eisbergmodell nach Sackmann	22
Abbildung 12: Prozessmodell der Kultur nach Hatch	23
Abbildung 13: 7-S-Modell von Peters und Watermann	25
Abbildung 14: Bereiche einer Innovationskultur	29
Abbildung 15: Beispiel einer OCI-Auswertung	34
Abbildung 16: Modell der konkurrierenden Werte	36
Abbildung 17: Ebenen der KUK.....	38
Abbildung 18: 4-Faktoren-Theorie.....	40
Abbildung 19: Skalen des TKI	41
Abbildung 20: DOCS-Auswertung anhand eines Beispiels	42
Abbildung 21: OCAI-Auswertung eines Beispiels aus der Automotive-Industrie.....	48
Abbildung 22: Aspekte zur Bestimmung des Forschungsdesigns.....	50
Abbildung 23: Datenauswahlverfahren bei quantitativer Forschung	52
Abbildung 24: Verteilung der Hauptsitze	59
Abbildung 25: Übersicht der Industrien	60
Abbildung 26: Gruppierung nach der Mitarbeiter*innenzahl.....	61
Abbildung 27: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Eurozone	63

Abbildung 28: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus den USA	64
Abbildung 29: Vergleich der OCAI-Auswertungen	65
Abbildung 30: Übersicht der Standardabweichungen	68
Abbildung 31: Gewichtung der Dimensionen für alle erfassten Unternehmen	70
Abbildung 32: Gewichtung der Dimensionen von Unternehmen aus der Eurozone	71
Abbildung 33: Gewichtung der Dimensionen von Unternehmen aus den USA.....	72
Abbildung 34: Gegenüberstellung der Gewichtung	73

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren des BCG i2i Frameworks.....	10
Tabelle 2: Fragestellungen der KUK	38
Tabelle 3: Vergleich der Messinstrumente	44
Tabelle 4: OCAI-Auswertung eines Beispiels aus der Automotive-Industrie.....	48
Tabelle 5: Anpassung der Industrien der Antworten	54
Tabelle 6: Quantitative Analyseverfahren mit Hypothesenvalidierung	55
Tabelle 7: Quantitative Analyseverfahren ohne Hypothesenvalidierung	56
Tabelle 8: Mittelwert, Standardabweichung und Varianz für Unternehmen aus der Eurozone	66
Tabelle 9: Mittelwert, Standardabweichung und Varianz für Unternehmen aus den USA	67
Tabelle 10: Ergebnisse des t-Tests	69

Abkürzungsverzeichnis

BCG	Boston Consulting Group
CA	Culture Assessment
DOCS	Dension Organizational Culture Survey
FEO	Fragebogen zur Erfassung der Unternehmenskultur
KUK	Kurzerfassung zur Erfassung der Unternehmenskultur
MIO	Modulares Inventar zur Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima
OCAI	Organizational Culture Assessment Inventory
OCI	Organizational Culture Inventory
TCI	Team Climate Inventory
TKI	Teamklima Inventar
VIT	Vienna Index of Trust

Executive Summary

Durch Themen wie die Digitalisierung und sich ändernde Kundenbedürfnisse müssen sich Unternehmen konstant neuen Herausforderungen stellen. Speziell die COVID-19-Pandemie, mit der die Weltbevölkerung in den letzten Jahren zu kämpfen hatte, forderte von Unternehmen Innovation in vielerlei Hinsicht. Sowohl in der Literatur als auch in Fachzeitschriften wie dem Harvard Business Review wird davon gesprochen, dass Innovation einen starken Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann.

Wird etwa der Bericht der 50 innovativsten Unternehmen, der jährlich von der Boston Consulting Group veröffentlicht wird, herangezogen, kann festgestellt werden, dass die Unternehmen, die sich in der Liste befinden, nicht nur innovativ, sondern auch erfolgreich sind. In der Liste befinden sich 27 Unternehmen aus den USA und lediglich sieben aus der Eurozone. Einer der Gründe, der zu diesem Ergebnis führt, ist die gelebte Unternehmenskultur in den Unternehmen. Dabei stellt sich nun die Frage, welche Unterschiede in den Kulturen vorherrschen, sodass Unternehmen aus den USA innovativer sein können als Unternehmen aus der Eurozone.

Um dies zu beantworten, wurde im ersten Schritt der Arbeit eine Literaturrecherche durchgeführt, welche das Ziel hatte, den Begriff „Innovation“ zu definieren. Dabei stellt sich heraus, dass es für den Begriff nicht nur eine einzige wissenschaftlich anerkannte Definition gibt. Die Wissenschaftler*innen sind sich jedoch dabei einig, dass eine Innovation eine Veränderung zu einem vorherigen Zustand herbeiführt. Anschließend wurden die Lernmöglichkeiten einer Organisation genauer beschrieben. Dabei wurden die Begriffe Einschleifen-Lernen und Doppelschleifen-Lernen sowie ihre Effekte genauer erläutert.

In einem weiteren Schritt wurde zunächst der Begriff „Unternehmenskultur“ und ihre Relevanz für Führungskräfte genauer erläutert. Darüber hinaus wurden einige Unternehmenskulturmodelle vorgestellt. Darunter sind das drei Ebenen Modell von Schein und dessen Weiterentwicklungen sowie das 7-S-Modell von Peters und Watermann. Zum Abschluss dieses Teilbereichs wurde eine Einführung in das Thema Messung von Unternehmenskultur gezeigt und dessen Streitigkeit in der Wissenschaft erläutert.

Der theoretische Teil dieser Arbeit wurde mit einer Analyse und einer Gegenüberstellung der Möglichkeiten zur Messung einer Unternehmenskultur komplettiert. Dabei wurden einige Instrumente und ihre Verfahren zur Messung der Unternehmenskultur vorgestellt. Darüber hinaus wurden auch die Fragestellungen und das Auswertungsverfahren des „Organizational Culture Assessment Instrument“ Messinstrumentes beschrieben. Dies ist das Messinstrument, das für die empirische Erhebung verwendet wurde.

Im empirischen Abschnitt der Arbeit wurde folgende Forschungsfrage beantwortet:

Forschungsfrage:

Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?

Aus der Forschungsfrage wurden folgende zwei Hypothesen abgeleitet:

Hypothese 1:

Innovation hat in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen anderen Stellenwert als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Hypothese 2:

Der Einfluss der OCAI-Dimensionen auf das Ergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps der Unternehmen ist ungleichmäßig verteilt.

Die empirische Erhebung wurde durch eine Online-Befragung durchgeführt. Dabei wurden zunächst Eigenschaften wie Unternehmensgröße, Industrie und Standort des Hauptsitzes der Unternehmen abgefragt. In einem weiteren Schritt wurden die Personen gebeten, die Fragestellungen des „Organizational Culture Assessment Instrument“ Frameworks zu beantworten.

Der Fragebogen des „Organizational Culture Assessment Instrument“ Frameworks zeigt sechs verschiedene Dimensionen mit jeweils einer Aussage und die Personen müssen dabei 100 Punkte auf vier Antwortmöglichkeiten aufteilen. Die Aufteilung der Punkte kann je nach Unternehmenskultur unterschiedlich aussehen, wobei die Aussagen, die am meisten zutreffen, die höchste Punktzahl bekommen sollen. Jede der Antwortmöglichkeiten steht für einen Kulturtyp, den das „Organizational Culture Assessment Instrument“ Framework misst. Die vier Kulturtypen stehen für unterschiedliche Eigenschaften und Prioritäten.

Bei der empirischen Erhebung wurden 99 Antworten dokumentiert. Von diesen waren 83 Antworten für die Auswertung relevant. Von den 83 Antworten sind 50 Antworten von Personen, die für Unternehmen aus der Eurozone tätig sind. 33 der 83 Antworten sind von Personen, die für Unternehmen aus den USA tätig sind. Die 83 erfassten Antworten repräsentieren Unternehmen in 17 Industrien und eine Vielzahl an unterschiedlichen Unternehmensgrößen. Die Ergebnisse der Datenanalysen zeigten, dass über alle gesammelten Ergebnisse hinweg, der Ad-hoc-Kulturtyp, welcher für Innovation und Entrepreneurship steht, in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Anschließend wurden Datenanalysen zu den Gewichtungen der Dimensionen am Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps durchgeführt. Dabei stellte sich heraus, dass die Gewichtung der Dimensionen sowohl für Unternehmen aus den USA als auch für Unternehmen aus der Eurozone fast ausgeglichen ist.

Zusammenfassend kann nun gesagt werden, dass die Themen Innovation und Unternehmenskultur zwei Themen sind, die für Unternehmen hohe Priorität haben. Jedoch, um Innovation vorantreiben zu können, ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, die darauf ausgerichtet ist, notwendig. Aus empirischer Sicht konnte die Forschungsfrage sowie die erste Hypothese mit „Ja“ beantwortet werden. Sowohl durch das OCAI-Auswertungsverfahren als auch durch den t-Test konnte ein signifikanter Unterschied ermittelt werden. Das heißt, Innovation hat in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Die zweite Hypothese konnte durch die Datenanalyse mit einem „Nein“ beantwortet werden. Das heißt, es konnte festgestellt werden, dass die einzelnen Dimensionen fast ausgeglichen auf das Ergebnis des Kulturtyps, welcher für Innovation steht, wirken.

1 Einleitung

1.1 Hintergrund der Themenstellung

Dem Bericht „Most Innovative Companies 2021“ der Boston Consulting Group zufolge ist kein Unternehmen aus Europa oder der Eurozone unter den innovativsten zehn Unternehmen der Welt platziert (Boston Consulting Group, 2021, S. 5). Wie in Abbildung 1 ersichtlich, stammen sieben der innovativsten Unternehmen 2021 aus den USA und drei aus dem asiatischen Raum. Genauer betrachtet schafften es elf europäische Unternehmen in die Liste der Top 50 aufgenommen zu werden, wobei davon zwei aus der Schweiz, eines aus Schweden und eines aus dem Vereinigten Königreich stammen und somit nicht der Eurozone angehören.

Exhibit 3 - The 50 Most Innovative Companies of 2021

Rank: 1–10	Rank: 11–20	Rank: 21–30	Rank: 31–40	Rank: 41–50
1 Apple	11 Siemens	21 Toyota	31 Xiaomi	41 Inditex
2 Alphabet	12 LG	22 Salesforce	32 IKEA	42 Moderna
3 Amazon	13 Facebook	23 Walmart	33 Fast Retailing	43 Philips
4 Microsoft	14 Alibaba	24 Nike	34 Adidas	44 Disney
5 Tesla	15 Oracle	25 Lenovo	35 Merck & Co.	45 Mitsubishi
6 Samsung	16 Dell	26 Tencent	36 Novartis	46 Comcast
7 IBM	17 Cisco	27 Procter & Gamble	37 Ebay	47 GE
8 Huawei	18 Target	28 Coca-Cola	38 PepsiCo	48 Roche
9 Sony	19 HP	29 Abbott Labs	39 Hyundai	49 AstraZeneca
10 Pfizer	20 Johnson & Johnson	30 Bosch	40 SAP	50 Bayer

Abbildung 1: Die 50 innovativsten Unternehmen 2021
Quelle: (Boston Consulting Group, 2021)

Ein ausschlaggebender Grund für die Rangliste könnte etwa die finanzielle Stärke der Unternehmen, die sich unter den innovativsten 50 befinden, sein. Es handelt sich sicher um keinen Zufall, dass einige der innovativsten Unternehmen im Jahre 2021 die höchsten Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahre 2018 hatten (Ernst and Young, 2019, S. 5).

Damit Unternehmen erfolgreich Innovation vorantreiben können ist die Schaffung von einigen Rahmenbedingen notwendig. Eine dieser Rahmenbedingungen ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, die auf das Vorantreiben von Innovation ausgerichtet ist und diese wertschätzt. Gary P. Pisano beschreibt in seinem Artikel „The Hard Truth About Innovative Cultures“ in der Harvard Business Review sehr deutlich, dass die Schaffung und Erhaltung einer solchen Kultur Unternehmen vor Herausforderungen stellt (Pisano, 2019). Unternehmen

müssen dabei einige Aspekte berücksichtigen und beachten. Diese Aspekte sind in Abbildung 2 grafisch abgebildet.

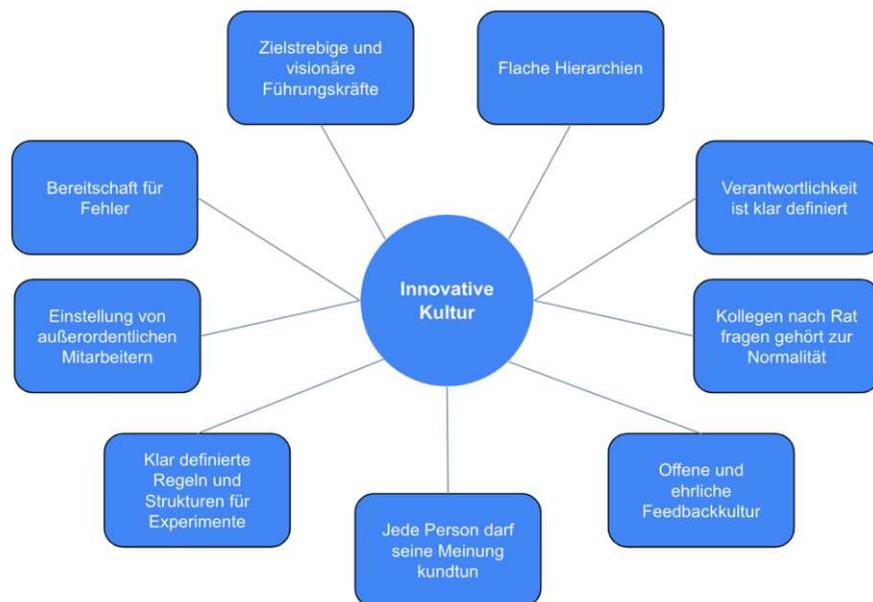


Abbildung 2: Aspekte einer innovativen Kultur
Quelle: (Pisano, 2019)

Wenn von der Erschaffung und Erhaltung einer Unternehmenskultur gesprochen wird, stellt sich nun die Frage, was eine Unternehmenskultur im Detail ist. Eines der führenden Modelle aus dem Bereich der Unternehmenskultur wurde von Edgar H. Schein entwickelt. Das Modell wird „drei Ebenen Modell“ genannt (Schein & Schein, 2018). Das Modell besteht aus drei Ebenen Artefakte, Werte und Grundannahmen. Dabei beschreiben Schein & Schein, dass die drei Ebenen unterschiedliche Sichtbarkeiten besitzen. Das heißt, einige Eigenschaften sind von außen sichtbar und einige nicht.

Diese Eigenschaften sowie die Unternehmenskultur als Ganzes können auf unterschiedlichen Wegen erfasst werden. Einer der Ansätze zur Erfassung einer Unternehmenskultur ist der Ansatz diese zu quantifizieren. Aus wissenschaftlicher Sicht handelt es sich beim Ansatz der Quantifizierung einer Unternehmenskultur um ein strittiges Thema (Ettl, 2017, S. 53–54). Jedoch haben sich einige Messinstrumente etabliert, die in einer Vielzahl an Unternehmen zum Einsatz kommen. Eines davon wird Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) genannt. Das Instrument wurde von Kim Cameron und Robert Quinn zur Quantifizierung und Messung von Unternehmenskulturtypen entwickelt.

Durch einen Fragebogen werden sechs Dimensionen einer Unternehmenskultur erfasst, um zu ermitteln, welche Prioritäten und Werte diese vertritt (Cameron & Quinn, 2006, S. 24). Die Ergebnisse des Fragebogens können in einem weiteren Schritt visuell dargestellt werden und die Werte und Prioritäten anhand von vier Kulturtypen abgebildet werden.

Das OCAI wurde auf der Basis des Competing Values Framework entwickelt (Cameron & Quinn, 2006, S. 35). Das Competing Values Framework wurde im Zuge eines Forschungsprojektes entwickelt, das versuchte Indikatoren für effektive Organisationen zu ermitteln. Dabei kristallisierten sich zwei Dimensionen heraus, die zur Ermittlung von Effektivität verwendet werden können (Cameron & Quinn, 2006, S. 34). Auf den Dimensionen stehen sich gegensätzliche Werte gegenüber. Zum einen ist dies Flexibilität/Diskretion mit dem gegensätzlichen Wert Stabilität/Kontrolle. Zum anderen ist es Wettbewerb/Differenzierung und Integration/Einheit.

Durch das Beantworten des OCAI-Fragebogens und die Quantifizierung der Antworten können anhand der zuvor genannten gegensätzlichen Werte die Prioritäten und die Kulturtypen eines Unternehmens bestimmt werden. Die Kulturtypen die sich mit dem OCAI ermitteln lassen, sind die Kultur der Kollaboration, die Kultur des Marktes, die Kultur der Kontrolle und die Kultur der Kreativität (*Auftragsklärung und Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen*, o. J., S. 20). Jeder der Kulturtypen hat andere Prioritäten und Eigenschaften, welche in Abbildung 3 dargestellt werden.

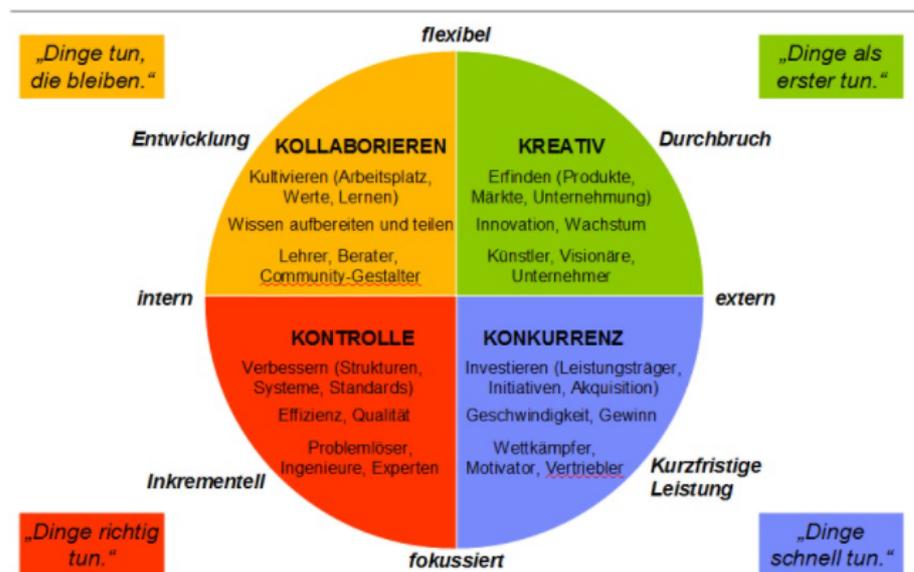


Abbildung 3: Kulturtypen nach dem Modell der konkurrierende Werte
(Analyse und Anpassung mittels Competing Value Framework (CVF) - Unternehmenskultur-Magazin.de, o. J.)

Im theoretischen Teil dieser Arbeit ist das Ziel die Beziehung von Unternehmenskultur und Innovation genauer zu beleuchten, verschiedene Kulturmodelle zu betrachten, sowie verschiedene Möglichkeiten zur Messung von Unternehmenskultur vorzustellen. Im empirischen Teil der Arbeit wird eine Datenerhebung mittels OCAI-Fragebogen durchgeführt. Das Ziel dabei ist die Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA und Unternehmen aus der Eurozone zu erheben. In einem weiteren Schritt sollen die erhobenen Unternehmenskulturen miteinander verglichen werden und festgestellt werden, ob ein Unterschied bei dem Stellenwert von Innovation vorherrscht.

1.2 Problemstellung und Forschungsfrage

Aus den zuvor genannten Themen und Problemstellungen lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?

Um die Fragestellung zu beantworten, soll zunächst die Bedeutung des Begriffes „Innovation“ untersucht und geklärt werden. Darüber hinaus sollen Unternehmenskulturmodelle sowie Messsysteme einer Unternehmenskultur im Detail beschrieben werden. In einem weiteren Schritt wird der OCAI-Fragebogen veröffentlicht und Antworten von Unternehmen aus den USA sowie Unternehmen aus der Eurozone gesammelt. Die Antworten des Fragebogens werden für Auswertungen, Analysen und Vergleiche genutzt. Darüber hinaus werden in der Arbeit Hypothesen erstellt, welche im Zuge der Auswertung zusätzlich zur Forschungsfrage validiert werden sollen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn der Arbeit werden zunächst die Problemstellung, die Forschungsfrage, die Methodik sowie der Aufbau der Arbeit erläutert.

Im zweiten Kapitel der Arbeit wird zuerst der Begriff Innovation definiert, der Status Quo von Innovation betrachtet sowie beschrieben, wie Unternehmen nachhaltig lernen können. Der zweite Teilbereich des zweiten Kapitels beschäftigt sich mit dem Thema der Unternehmenskultur. Dabei wird, ähnlich wie bei Innovation, zunächst der Begriff Unternehmenskultur definiert, danach wird auf unterschiedliche Unternehmenskulturmodelle eingegangen und eine Einführung in das Thema Messung von Unternehmenskulturen geboten.

Im dritten und letzten Abschnitt des theoretischen Teils der Arbeit wird zunächst die Verbindung von Innovation und Unternehmenskultur hergestellt, Instrumente zur Messung von Unternehmenskultur vorgestellt und das Instrument, das für die Messung von Unternehmenskultur in dieser Arbeit verwendet wird, beschrieben.

Der empirische Teil der Arbeit, ist so wie der theoretische Teil in zwei Unterkapitel unterteilt. Das erste Unterkapitel startet zunächst mit der Beschreibung zu den Themen Datenerhebung und Datenaufbereitung. Anschließend werden in diesem Unterkapitel die Möglichkeiten der Datenanalyse für quantitative Forschungsarbeiten erläutert sowie die Forschungsfrage und die Hypothesen präzisiert. Der zweite Teil des empirischen Kapitels widmet sich den erhaltenen

Antworten der Datenerhebung. Dabei werden Analysen und Auswertung erstellt und präsentiert.

Das letzte Kapitel der Arbeit widmet sich zunächst der Interpretation der Ergebnisse, sowie der Beantwortung der Forschungsfrage und der Hypothesen. Darüber hinaus werden in dem Kapitel theoretische und praktische Kritikpunkte geäußert und abschließend ein Fazit der Arbeit gezogen sowie ein Ausblick geboten.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Der theoretische Teil der Arbeit ist durch Literaturrecherche geprägt. Zunächst soll der Begriff Innovation und der Status Quo soll durch die Verwendung von Literatur definiert und betrachtet werden.

Der zweite Abschnitt des theoretischen Teils soll zunächst durch Literaturrecherche den Begriff Unternehmenskultur definieren, sowie verschiedene Unternehmenskulturmodelle darstellen. Nach der Vorstellung der Modelle wird eine Zusammenfassung dieser erstellt und die Modelle gesamtheitlich betrachtet. Der zweite Abschnitt des theoretischen Teils wird mit dem Thema Einführung in das Messen von einer Unternehmenskultur abgeschlossen.

Der dritte und letzte Teil stellt zunächst durch Literaturrecherche ermittelte Instrumente zur Messung von Unternehmenskultur vor und stellt diese gegenüber. Darüber hinaus wird in diesem Teil die Beziehung von Innovation und Unternehmenskultur genauer betrachtet und schließlich das Modell zur empirischen Erhebung des Forschungsgegenstandes vorgestellt.

Der empirische Teil der Arbeit wird durch Literaturrecherche zunächst einen Überblick über die Forschungspraktiken für quantitative Arbeiten präsentieren. Dabei wird zusätzlich auf die in der Arbeit verwendeten Methodiken eingegangen. Im Nachgang dessen werden die erfassten Ergebnisse und Analysen dargestellt, sowie die Hypothesen statistisch validiert.

Das letzte Kapitel der Arbeit geht detailliert auf die gewonnen Ergebnisse ein und äußert Kritikpunkte und schließt mit einem Fazit und Ausblick ab.

2 Innovation und Unternehmenskultur

2.1 Innovation

„Innovation“ ist ein Begriff der umgangssprachlich für viele verschiedene Dinge verwendet wird. Nach Recherche in der Fachliteratur könnte einer der Gründe für die Verwendung des Begriffes in unterschiedlichen Kontexten und Ausprägungen das Nichtvorhandensein einer zentralen Definition sein.

Eine im Jahre 1969 von Kieser erstellte Definition lautet: „Innovation ist jeder Gedanke, jedes Verhalten und jeder Gegenstand der neu ist, da sich diese qualitativ von vorherigen Formen unterscheiden“ (Barnett, 1953, S. 7).

Aregger hingegen definiert Innovation folgendermaßen: „Die Innovation ist eine signifikante Änderung im Status Quo eines sozialen Systems“ (Aregger, 1976, S. 118).

Hauschildt und Salomo, die Verfasser des Buches „Innovationsmanagement“ sind der Meinung, dass Innovation auf die folgende Weise definiert werden kann: „Innovation sind qualitative neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand *merklich* – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“ (Hauschildt et al., 2016, S. 4).

Die beiden Autoren beschreiben darüber hinaus Innovationen anhand einer Zweck-Mittel Beziehung (Hauschildt et al., 2016, S. 4–5). Als Mittel wird dabei die Technologie bezeichnet und die Nachfrage wird als Zweck angesehen. Das heißt, Innovation kann durch drei verschiedene Szenarien in einer Zweck-Mittel-Beziehung entstehen. Entweder wurden neue Mittel erschaffen, um bestehende Zwecke zu erfüllen, neue Zwecke werden geäußert oder beide Fälle treten gleichzeitig ein. Dabei ist die Trennung von Invention und Innovationen essenziell. Eine Invention ist das Vorbringen eines Innovationsvorschlags. Eine Innovation hingegen beschäftigt sich zusätzlich zur Invention mit Aspekten wie dem Verkauf oder der Nutzung dieser.

Damit Einzelpersonen oder Unternehmen den Begriff Innovation definieren können, schlagen Hauschildt und Salomo die Betrachtung von unterschiedlichen Dimensionen vor (Hauschildt et al., 2016, S. 5–6).

Inhaltliche Dimension

Bei dieser Dimension wird sich mit der Frage „Was ist neu?“ beschäftigt. Dabei wird hauptsächlich von zwei inhaltlichen Innovationstypen gesprochen:

- Prozess- und Produktinnovation: Die wohl verbreitetsten inhaltlichen Innovationstypen sind die Prozess- und Produktinnovation (Hauschildt et al., 2016, S. 6). Von

Prozessinnovation wird gesprochen, wenn eine neue Kombination der Bestandteile etwa die Effizienz einer Produktion steigert oder die Produktion dadurch kostengünstiger durchgeführt werden kann. Bei einer Produktinnovation können neue oder bestehende Zwecke einfacher oder effizienter durchgeführt werden. Darüber hinaus müssen bei einer Produktinnovation wirtschaftliche Themen wie der Vertrieb, Marketing sowie rechtliche Aspekte behandelt werden.

- Dienstleistungsinnovation: Aufgrund von Marktsättigungen in einer Vielzahl an Branchen ist die Möglichkeit mit Produktinnovationen aus wirtschaftlicher Sicht erfolgreich zu sein oftmals beschränkt (Hauschildt et al., 2016, S. 7). Dies ist einer der Gründe, weswegen Dienstleistungsinnovationen immer wichtiger werden. Unterschiedliche Unternehmen und Industrien besitzen für den Markt teils bedeutendes Wissen. Dies können die Unternehmen als Dienstleistung anbieten und dadurch Profit erwirtschaften. Unter Dienstleistung wird auch das Anmieten von Ressourcen oder Maschinen verstanden, sodass Unternehmen Maschinen nicht mehr selbst kaufen, sondern anhand der Nutzung einen Drittanbieter bezahlen.

Darüber hinaus gibt es neben den zwei bereits genannten inhaltlichen Innovationstypen noch weitere (Hauschildt et al., 2016, S. 10–11). Diese beschäftigen sich mit Innovationen in bestehenden Systemen (Klimaanlage in einem Auto) oder ökonomische Innovationen wie etwa eine Umstrukturierung in einem Unternehmen, die wirtschaftlich positive Effekte entstehen lässt.

Intensitätsdimension

Dabei soll die Frage nach dem „Wie neu?“ beantwortet werden (Hauschildt et al., 2016, S. 12–17). Anfangs sollte eine Ja/Nein Frage beantwortet werden, ob es sich generell um eine Innovation handelt. Dies kann im Normalfall durch die Befragung einer Person des Faches oder durch ein Patentamt passieren. Dabei kann auch die Einteilung der Innovationsart erfolgen, hierbei wird zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen unterschieden. Anschließend können Messinstrumente verwendet werden, um eine genauere Bewertung der Innovation zu erstellen. Schultz hat dabei ein Messinstrument erstellt, das vier Bereiche mit jeweils drei Fragestellungen abdeckt und so den Grad der Innovation ermittelt.

GEGENSTAND DER BEURTEILUNG: (Kurzbeschreibung)

Beurteilung:	trifft überhaupt nicht zu	trifft voll zu
		
1. Technologie-Innovationsgrad		Score
1.1 Unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation basiert auf neuen technologischen Prinzipien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation basiert auf sehr neuen technologischen Komponenten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Die in unserer Produkt- / Dienstleistungsinnovation verwendete Technologie ermöglicht enorme Performanceverbesserungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Markt-Innovationsgrad		
2.1 Unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation bietet einen neuen Kundennutzen, der bisher von noch keinem anderen Produkt angeboten wurde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation schafft einen komplett neuen Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation verändert vollständig die Funktionsweise unseres Marktes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organisations-Innovationsgrad		
3.1 Um unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation einzuführen, müssen wir wesentliche Änderungen unserer Organisationsstruktur vornehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Um unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation einzuführen, müssen wir wesentliche Änderungen unserer Produktionsprozesse vornehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Um unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation einzuführen, müssen wir wesentliche Änderungen unserer Unternehmenskultur vornehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Umfeld-Innovationsgrad		
4.1 Um erfolgreich unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation einführen zu können, sind Änderungen von Industrienormen notwendig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Um erfolgreich unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation einführen zu können, müssen regulative Vorschriften geändert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 Um erfolgreich unsere Produkt- / Dienstleistungsinnovation einführen zu können, müssen Werte und Normen in der Gesellschaft adaptiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Summe, geteilt durch 12 Items = Innovationsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 4: Messinstrument des Innovationsgrades
Quelle: (Schultz et al., 2013)

Dieses oder ähnliche Instrumente können vor allem innerhalb eines Unternehmens verwendet werden, um Bewertungen von Innovationsvorschlägen nach einem Standard durchzuführen (Hauschildt et al., 2016, S. 11–17).

Subjektive Dimension

Die subjektive Dimension ist daran interessiert die Frage „Neu für wen?“ zu beantworten (Hauschildt et al., 2016, S. 17–19). Dies impliziert, dass unterschiedliche Personen mit anderen Vergangenheiten und Bildungshintergründen andere Auffassungen davon haben was als Innovation angesehen wird. Deswegen kann die Ausgangsfrage nach dem „Neu für wen“ auf unterschiedlichen Ebenen bewertet werden. Dies kann etwa auf Branchen-, Nations-, oder Menschheitsebene passieren.

Akteurs Dimension

Dabei wird die Frage nach dem „Neu durch wen?“ gestellt (Hauschildt et al., 2016, S. 20–21). Innerhalb eines Unternehmens wird festgelegt welche Personen an einer Innovation arbeiten. Dies sind nicht nur F&E Ressourcen, sondern übergreifende Gruppen, die Personen aus unterschiedlichen Ebenen und Einheiten beinhalten. Dies können Personen aus der IT-Abteilung, Rechtsabteilung, Controlling oder der Unternehmensleitung sein. Darüber hinaus sind unternehmensübergreifende Innovationen keine Seltenheit. Dabei können zum Beispiel unterschiedliche Parteien aus der Lieferkette in den Innovationsprozess miteingebunden werden.

Prozessuale Dimension

Diese letzte Dimension versucht die Frage „Wo eine Neuerung anfängt und wo sie aufhört“ zu beantworten (Hauschildt et al., 2016, S. 21–22). Wie bereits angesprochen, eine Invention, also ein Innovationsvorschlag, allein reicht nicht aus, um dies als Innovation charakterisieren

zu können. Der Begriff Innovation schließt dabei unterschiedliche Schritte mit ein. Diese reichen von der Entwicklung über die Umsetzung bis hin zur Massenproduktion des Innovationsvorschlages.

Zusätzlich könnte noch argumentiert werden, ob der Erfolg zur Definition des Innovationsbegriffes genutzt werden kann (Hauschildt et al., 2016, S. 23). Im Entscheidungsprozess sind die potenziellen wirtschaftlichen Erfolge für das Unternehmen jedoch noch nicht bekannt. Auch die Verbesserung des Status Quo für Verbraucher*innen kann nur sehr schwierig und kaum objektiv gemessen werden. Der Erfolg wird deswegen zur Definition nicht genutzt.

Erst durch die Beantwortung dieser Fragen lässt sich der Begriff Innovation für Einzelpersonen und Unternehmen genauer bestimmen und Innovationen charakterisieren (Hauschildt et al., 2016, S. 6). Die genannten Dimensionen werden auch in den zehn Eigenschaften des i2i-Frameworks der Boston Consulting Group verwendet, um ihren jährlichen Bericht zu den innovativsten Unternehmen zu erarbeiten. Die Methodik sowie die aktuellen innovativsten Unternehmen werden im folgenden Kapitel betrachtet.

2.1.1 Innovation Status Quo

Zur Illustration der innovativsten Unternehmen wird in dieser Arbeit die Aufstellung der Boston Consulting Group (BCG) genutzt. Dies kann damit begründet werden, dass das Unternehmen, seit mehr als 50 Jahren existiert und eines der führenden Consulting-Unternehmen weltweit ist. Darüber hinaus existiert die Studie zu den innovativsten Unternehmen der Boston Consulting Group seit mehreren Jahren und wird aufgrund des Auswertungsmodells am Markt als vertrauenswürdig angesehen. Die zuvor gezeigte Abbildung 1 zeigt die 50 innovativsten Unternehmen des Jahres 2021 laut der Boston Consulting Group.

Im Detail betrachtet handelt es sich bei den innovativsten Unternehmen zu einem großen Teil um Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Asien oder der USA haben (Boston Consulting Group, 2021, S. 8). Von den 50 Unternehmen stammen 39 aus Asien und den Vereinigten Staaten. Die Unternehmen im asiatischen Raum haben ihre Hauptsitze ausschließlich in China, Japan und Südkorea. Vom europäischen Kontinent sind elf Unternehmen unter den 50 innovativsten. Sieben davon stammen aus der Eurozone. Von den sieben Unternehmen stammen fünf davon aus Deutschland, das sind Siemens, Bosch, Adidas, SAP und Bayer, Inditex aus Spanien und Philips aus den Niederlanden.

Spannend ist dabei, dass es sich bei den Unternehmen nicht um neue innovative Jungunternehmen handelt, sondern um Unternehmen, die im 19. und 20. Jahrhundert gegründet wurden (Boston Consulting Group, 2021, S. 8). Tesla, Facebook, Xiaomi und

Moderna sind die einzigen vier Unternehmen, die im 21. Jahrhundert gegründet wurden und es in die Liste der innovativsten 50 Unternehmen geschafft haben.

Die Studie basiert auf einer Kombination von zwei Faktoren. Einerseits auf der Befragung einer Vielzahl an Innovationsmanagern und andererseits durch die Bewertung der Unternehmen anhand eines Frameworks, das die Boston Consulting Group erstellt hat (Boston Consulting Group, 2021, S. 5). Das Framework wird i2i Benchmarking Instrument genannt. Bei der Evaluierung werden zehn Eigenschaften eines Unternehmens betrachtet und gemessen, welche laut BCG die Bereitschaft und Fähigkeiten für Innovation bewerten. Diese zehn Eigenschaften unterteilt die Boston Consulting Group in zwei Gruppen. Eine Gruppe davon wird Plattform genannt, darin sind sieben der zehn Eigenschaften enthalten. Die anderen drei Eigenschaften werden in die Gruppe der Methodik eingeteilt.

Tabelle 1: Faktoren des BCG i2i Frameworks
 Quelle: (In Anlehnung an Boston Consulting Group, 2021, S. 7)

Plattform	Methodik
Innovationsambitionen	Projektmanagement
Innovationsdomäne	Pipelinemanagement
Innovationssteuerung	Portfoliomanagement
Leistungsmanagement	
Organisationsstruktur	
Talent und Kultur	
Idee zu Markt Prozess	

Bei der Bewertung durch das i2i Framework können Unternehmen, wenn sie alle Faktoren ausgezeichnet erfüllen, eine Bewertung von 100 Punkten erreichen (Boston Consulting Group, 2021, S. 7). Diese Punkte werden durch die Vergleiche mit 1200 Unternehmen vergeben. Um als innovatives Unternehmen angesehen zu werden beziehungsweise Innovationen nachhaltig umzusetzen zu können, ist laut BCG eine Bewertung von mindestens 80 Punkten notwendig. Bei der Durchführung der Bewertung für das Jahr 2021 hat sich jedoch herausgestellt, dass nur 20% der bewerteten Unternehmen 80-100 Punkte erreichen konnten. Mit 60% der Unternehmen bekam ein Großteil eine Bewertung von 60-80 Punkten und 20% bekamen weniger als 60 Punkte bei der Bewertung. Die Verteilung der Punkte ist in Abbildung 6 ersichtlich.

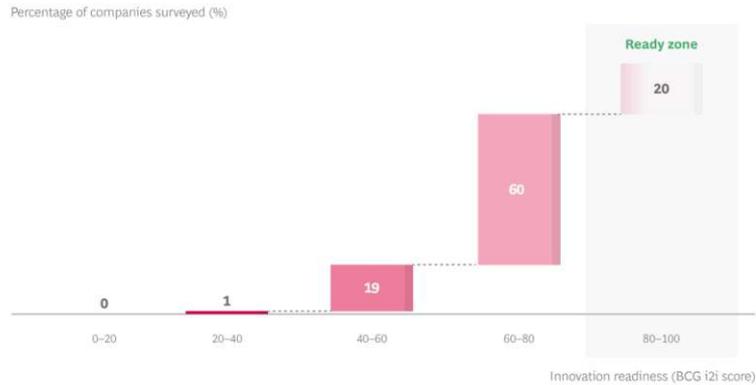


Abbildung 5: Übersicht der Bewertung des i2i Framework aus dem Jahre 2021
Quelle: (Boston Consulting Group, 2005, S. 6)

Dass Kultur und Innovation in Zusammenhang stehen, zeigen auch die Faktoren, die von der Boston Consulting Group, für die Erhebung der innovativsten Unternehmen verwendet werden. Bevor das Thema Unternehmenskultur genauer beleuchtet wird, zeigt der nächste Abschnitt einen Überblick, wie Unternehmen nachhaltig lernen können.

2.1.2 Lernende Organisationen

Den meisten Führungskräften ist bekannt, dass ein Überleben des Unternehmens in Zeiten wie diesen, bessere Effizienz und makellose Tätigkeiten der Mitarbeiter*innen fordert (Argyris, 1994). Ein Gespräch mit einem/einer Mitarbeiter*in kann etwa zur Lösung eines eher simplen Effizienzproblems (eine neue Maschine um die Produktionsrate zu steigern) beitragen. Diese Lösungsansätze schaffen jedoch keine Basis, dass die Mitarbeitenden grundlegend über ihre Arbeit und ihr Verhalten reflektieren oder bedrohliche Informationen preisgeben, die das Lernen einer mitarbeitenden Person blockieren.

Um das Problem des Lernens zu veranschaulichen, beschreibt Argyris dies an seinem Beispiel seiner Tätigkeit an einer Total Quality Management Initiative (Argyris, 1994). Dabei wurde von einem externen Consultant ein Fragebogen ausgewertet und Gruppendiskussionen geführt, die dem mittleren Management helfen sollten, neun Bereiche für Kostenersparnisse zu finden. Dies geschah auch und das Unternehmen schaffte es sehr einfach und erfolgreich die geplanten Kostenersparnisse zu erreichen, beziehungsweise schaffte es über das geplante Ziel hinaus weitere Einsparungspotenziale zu identifizieren. Während der Implementierung der Kostenersparnisse hatte Argyris laufend Gespräche mit dem mittleren Management. Es stellte sich dabei heraus, dass die Personen schon im Vorhinein wussten, wo die Kosteneinsparungen zu finden sind und dass die Änderung schon lange überfällig war. Das Problem war dem mittleren Management bereits jahrelang bekannt, nur dadurch, dass die Kultur des Unternehmens das Anschwärzen anderer für das Lösen von Problemen untersagt, schob jede Person das Problem von sich.

Genauer betrachtet stand das Unternehmen vor zwei Problemen - einerseits die Kosteneinsparungen und andererseits das Problem, dass die Mitarbeitenden nichtssagend zuschauen, wie nutzlose Kosten produziert werden. Die erreichten Einsparungen lösten zwar das erste Problem, jedoch blieb das zweite Problem weiterhin bestehen. Dabei stellt sich nun die Frage wie auch das zweite Problem gelöst werden kann. Hierbei ist es relevant zu wissen, wie Lernen funktioniert. Beim Lernen von Organisationen wird zwischen zwei Arten unterschieden. Diese lauten:

- **Einschleifen-Lernen:** Dabei wird eine eher simple Frage mit einer eher simplen Antwort beantwortet (Argyris, 1994). Als Illustration für Einschleifen-Lernen verwendet Argyris das Beispiel eines Thermostats, welches auf Basis der Temperatureinstellung der nutzenden Person die Heizung an- oder abdrehet.
- **Doppelschleifen-Lernen:** Diese Art von Lernen geht einen Schritt weiter und hat das Bestreben zusätzliche Fragen zu stellen, die auf die Grundeinstellungen und Werte zugreifen (Argyris, 1994). Beim Doppelschleifen-Lernen würde das Thermostat Fragen wie die folgenden stellen:
 - Ist die gewählte Temperatur optimal für die nutzende Person (Argyris, 1994)?
 - Ist die gewählte Temperatur optimal für den Raum (Argyris, 1994)?

Die folgende Abbildung visualisiert die zwei unterschiedlichen Arten des Lernens.

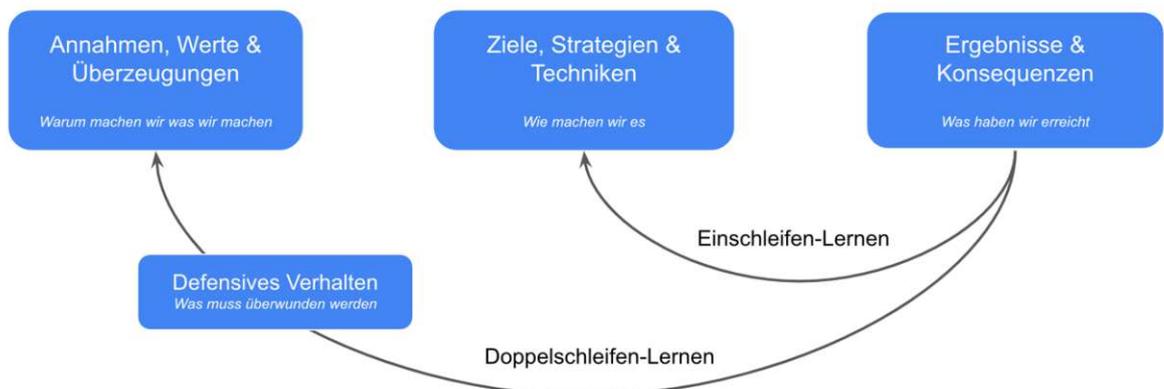


Abbildung 6: Einschleifen-Lernen und Doppelschleifen-Lernen
Quelle: (In Anlehnung an Stern, 2013, S. 10)

Als weiteres Beispiel kann folgendes Szenario dienen. Ein neuer CEO übernimmt die Führung eines Unternehmens (Argyris, 1994). Dabei lernt der CEO sehr schnell, dass manche Prozesse sehr zeitaufwendig und mühsam für die Mitarbeitenden sind. Einer dieser Prozesse ist die Spesenabrechnung. Der Prozess benötigt von der Einreichung einer Rechnung bis zur

Bezahlung etwa 3 Monate und dabei sind 25 Schritte und 4 Unterschriften notwendig. Dies führt dazu, dass die Stimmung innerhalb des Unternehmens sehr schlecht ist. Der CEO nimmt sich dem Problem an und erstellt einen neuen Prozess. Der neue Prozess dauert nun nur mehr 1 Woche und anstatt 25 Schritte und 4 Unterschriften sind jetzt nur noch 3 Schritte und eine Unterschrift notwendig. Dies hört sich nach einer ersten erfolgreich umgesetzten Tätigkeit des CEOs an. Der Prozess wurde drastisch vereinfacht und sorgt dafür, dass die Stimmung wieder steigt. Hierbei handelt es sich um ein Problem, dass unter Einfluss des Einschleifen-Lernens gelöst wurde. Um das Problem unter den Voraussetzungen von Doppelschleifen-Lernen zu lösen hätte der CEO die Mitarbeitenden fragen sollen, wie lange sie bereits von dem Problem wissen und was sie bis jetzt davon abgehalten hatte dieses Thema offen anzusprechen. Damit hätte das darunterliegende Problem identifiziert und gelöst werden können.

Oftmals ist es der Fall, dass Doppelschleifen-Lernen durch eigene Verhaltensweisen und Normen verhindert wird (Argyris, 1994). Im zuvor genannten TQM Beispiel wird veranschaulicht, wie erfolgreich das Unternehmen Einschleifen-Lernen betreibt, jedoch nicht im Stande ist Doppelschleifen-Lernen auszuüben. Der Grund dafür könnte etwa die Scheu sein, seine eigenen Fehler aufzudecken und/oder der Wunsch positive Stimmung zu erhalten. Dieses Verhalten wird von Argyris „Defensives Verhalten“ genannt, welches aufgrund von psychologisch gelernten Prinzipien und Mustern in Menschen verankert ist. Dies bedeutet, sobald eine Fragestellung eine potenzielle Bedrohung für eine Person darstellt, wechselt diese in die „defensive Verhaltensweise“ und fängt an, sich selbst zu verteidigen und andere Schuldige zu identifizieren.

Darüber hinaus gibt es nicht nur das individuelle „defensive Verhalten“, sondern eine weitere Problemebene, die das Lernen einer Organisation verhindert. Bei dieser Ebene handelt es sich um die „organisatorischen AbwehrROUTINEN“ (Argyris, 1994). Bestandteile dieser AbwehrROUTINEN sind Verfahren und Methodiken, die verhindern, dass Menschen Scham oder Bedrohungen erfahren und gleichzeitig dazu führen, die Gründe für die Bedrohung nicht weiterzuverfolgen.

Zum Beispiel tritt dieses Verhalten von organisatorischen AbwehrROUTINEN auf, wenn sich zwei Leute uneinig sind und beide die Denkweise haben „Das Problem ist mein gegenüber“ (Noonan, 2008, S. 4). Wird das Problem nicht direkt angesprochen, jedoch mit Kolleg*innen unter vier Augen besprochen, so resultiert dies in einem offenen Geheimnis. Die zwei beteiligten Personen sprechen nicht direkt über das Problem, sondern nur mit anderen Kolleg*innen darüber. Tritt dies nicht nur einmal auf, so können Annahmen entstehen, die Einfluss auf das Klima und die Kultur des Unternehmens haben. Dieses Verhalten kann dem Lernen einer Organisation fundamental schaden.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass innerhalb eines Unternehmens eine Umgebung geschaffen werden sollte, in welcher Personen offen hinterfragen können, wieso gewisse Annahmen und Werte des Unternehmens so sind wie sie sind. Für das „Defensive Verhalten“ sollte ein Bewusstsein etabliert werden. Darüber hinaus sollte eine Umgebung geschaffen werden, in der Selbstschutz oder die Suche nach einer schuldigen Person nicht notwendig ist.

Da in diesem Kapitel bereits von einem möglichen Einfluss auf die Unternehmenskultur, sowie von Werten und Annahmen gesprochen wurde, stellt sich nun die Frage inwieweit Annahmen und Werte innerhalb einer Unternehmenskultur relevant sind. Diese Fragestellung soll im folgenden Kapitel beantwortet werden.

2.2 Unternehmenskultur

Eine der erstgelisteten Webseiten, die bei einer Google Suche nach dem Begriff Kultur erscheint, ist Wikipedia mit ihrer Definition von Kultur. Auf der Webseite ist Kultur folgendermaßen definiert: „Kultur bezeichnet im weitesten Sinne alle Erscheinungsformen menschlichen Daseins, die auf bestimmte Wertvorstellungen und erlernte Verhaltensweisen beruhen und die sich wiederum in der dauerhaften Erzeugung und Erhaltung von Werten ausdrücken“ („Kultur“, 2022). Aus dieser Definition lässt sich ableiten, dass eine Kultur aus vielen verschiedenen Faktoren besteht, die anhand der Vergangenheit und den gegenwärtigen Prioritäten und Werten gebildet werden.

Darüber hinaus gibt es in den Geschichtswissenschaften auch den Begriff der „antiken Hochkulturen“. Von einer antiken Hochkultur wird gesprochen, wenn die Menschheit die Möglichkeit hatte, abgesehen vom reinen Fortbestand der Menschheit, andere Gebiete wie etwa Medizin oder Architektur zu erforschen und entwickeln (Herget & Strobl, 2017b, S. 4).

Ein ähnliches Bild gibt es hierbei bei Unternehmenskulturen. Das heißt Unternehmenskulturen sollen zumindest dafür sorgen, dass der Fortbestand eines Unternehmens gesichert ist wobei „hohe“ Unternehmenskulturen zusätzliche Vorteile gegenüber anderen Unternehmenskulturen erbringen können (Herget & Strobl, 2017b, S. 5). Doch die Frage nach einer Definition von Unternehmenskultur kristallisiert sich mit dem oben genannten Beispiel nicht heraus.

In seinem Buch „Organizational Culture and Leadership“ besagt Edgar H. Schein, dass es sich bei Kultur um ein abstraktes Konzept handelt (Schein, 2010, S. 14). Darüber hinaus ist Edgar H. Schein der Meinung, dass es sich bei Kulturen um komplexe Phänomene handelt, die tiefe und komplexe Modelle zu ihrer Beschreibung benötigen. Dabei spricht Edgar H. Schein von einer Vielzahl an wahrnehmbaren Ereignissen, die mit Kultur verbunden sind. Diese lauten:

- Verhaltensweisen bei Interaktionen zwischen Menschen: Hierbei werden Sprache, Rituale und Traditionen betrachtet, die bei Interaktion auftreten und sich stetig entwickeln (Schein, 2010, S. 14).
- Gruppennormen: Dabei spricht Edgar H. Schein von Standards und Regeln, die beim Arbeiten in einer Gruppe entstehen (Schein, 2010, S. 14).
- Vertretene Werte: Darunter versteht Schein die kommunizierten Prinzipien, welche die Gruppe erfüllen möchte (Schein, 2010, S. 15).
- Formale Philosophie: Hierbei sind die Strategie sowie die Ideologie wie eine Gruppe mit den Umwelten umgeht, gemeint (Schein, 2010, S. 15).
- Spielregeln: Darunter werden die ungeschriebenen Regeln verstanden, die ein Mitglied einer Gruppe befolgen muss, damit ohne Probleme und Konflikte der Arbeit

nachgegangen werden kann (Schein, 2010, S. 15). Darüber hinaus ist es für neue Mitglieder erforderlich diese Regeln zu erlernen.

- Klima: Hierbei wird vom Gefühl, das durch die physische Umgebung und durch den Umgang in einer Gruppe sowie mit Außenstehenden vermittelt wird, gesprochen (Schein, 2010, S. 15).
- Spezialfähigkeiten: Unter Spezialfähigkeiten sind all jene Fähigkeiten zu verstehen, die von Gruppenmitgliedern beim Bewältigen von Aufgaben verwendet werden (Schein, 2010, S. 15). Diese werden den nachfolgenden Generationen weitergegeben, ohne schriftlich festgehalten zu sein.
- Denkmuster und mentale Modelle: Dabei spricht Schein vom Rahmen der Wahrnehmungen, Sprache und Gedanken eines Gruppenmitgliedes (Schein, 2010, S. 15). Diese werden auch neuen Gruppenmitgliedern weitergegeben.
- Gemeinsame Bedeutungen: Das betrifft die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die Interaktion innerhalb einer Gruppe (Schein, 2010, S. 15).
- Integrationssymbole: Darunter werden Faktoren verstanden, die beschreiben, wie sich eine Gruppe selbst charakterisiert (Schein, 2010, S. 15). Diese Faktoren spiegeln sich in Gebäuden, Büroeinrichtungen oder in anderen materiellen Gegenständen wider.
- Gemeinsame Rituale: Darunter versteht Schein wie gewisse Meilensteine, etwa Beförderungen oder das Fertigstellen von Projekten, gefeiert werden (Schein, 2010, S. 16).

Edgar H. Schein kam zum Entschluss, dass all die zuvor genannten Ereignisse mit Kultur assoziiert werden, jedoch diese noch nicht ausreichen, um eine Kultur einer Gruppe oder eines Unternehmens vollständig beschreiben zu können (Schein, 2010, S. 16). Laut Schein benötigt eine Kultur weitere Elemente. Diese sind Stabilität, Tiefe, Breite und Integration.

Unter Stabilität ist zu verstehen, dass eine Gruppe sofern sie ihre Identität gefunden hat, auch dafür Sorge zu tragen hat, dass diese stabil bleibt (Schein, 2010, S. 16). Auch dann, wenn einige Gruppenmitglieder neu dazukommen oder sich von der Gruppe entfernen.

Die Tiefe besagt, dass die Kultur in einer Gruppe unterbewusst aufgebaut wird und nicht sichtbar ist (Schein, 2010, S. 16). Die zuvor genannten Ereignisse einer Gruppe können als Anleitung betrachtet werden, aber nicht der Kern der Kultur sein.

Unter der Breite ist zu verstehen, dass sobald sich eine Kultur gebildet hat, diese auch auf alle Tätigkeiten und Aufgaben angewendet wird (Schein, 2010, S. 17).

Das letzte Element das laut Edgar H. Schein bei einer Kultur notwendig ist, ist die Integration (Schein, 2010, S. 17). Diese verknüpft die einzelnen Unterelemente wie etwa Rituale, Klima, Normen und Werte in ein großes Ganzes.

Durch die oben angesprochenen Faktoren und Gemeinsamkeiten wurde folgende Definition entwickelt: „Unternehmenskultur ist das Muster grundlegender Annahmen, die eine gegebene Gruppe erfunden, entdeckt oder entwickelt hat beim Meistern ihrer äußeren Anpassungsprobleme und die erfolgreich genug waren, um als angemessen betrachtet zu werden und daher neuen Mitgliedern als die richtige Art Wahrnehmens, Denkens und Fühlens in Bezug auf jene Probleme beigebracht werden“ (Herget & Strobl, 2017b, S. 8).

Die Definition ist dabei auch sehr abstrakt gehalten und geht nicht auf die einzelnen Komponenten ein, die eine Kultur ausmachen. Vereinfacht gesagt bedeutet dies, dass wo auch immer mehrere Menschen gemeinsam Ziele verfolgen, sich eine Kultur etabliert und diese sowohl durch sichtbare als auch nicht sichtbare Elemente bestimmt wird.

2.2.1 Relevanz einer Unternehmenskultur

Nun stellt sich die Frage, welche Relevanz die Unternehmenskultur für Führungskräfte und Personalabteilungen hat. Deloitte hat im Jahre 2016 eine Studie durchgeführt, bei welcher 7000 HR-Leiter*innen und Geschäftsführer*innen aus 130 Ländern befragt wurden (Deloitte, 2016, S. 1). Dabei nahmen auch über 200 Teilnehmer*innen aus Deutschland teil. Bei der Studie wurden die Teilnehmer*innen gebeten die Wichtigkeit von zehn aktuellen Trends für ihr Unternehmen zu definieren und eine Einschätzung abzugeben, wie gut sie sich auf diese Themen vorbereitet fühlen. Das Ergebnis der Studie wird in Abbildung 8 gezeigt.

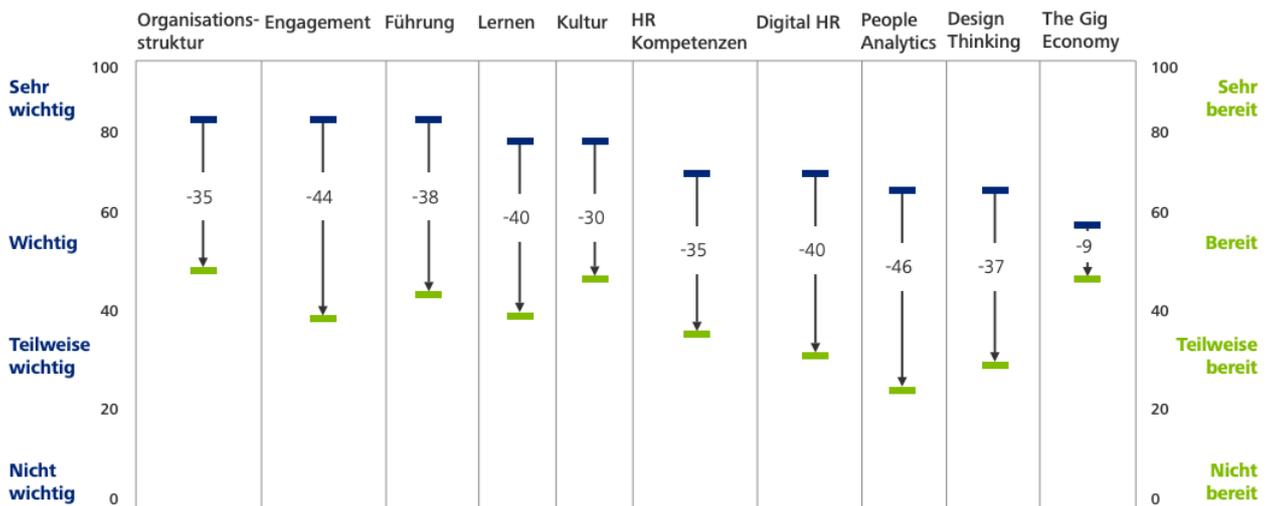


Abbildung 7: Priorisierung von 10 Trends aus dem Jahre 2016

Quelle: (Deloitte, 2016, S. 3)

Dabei stellte sich heraus, dass die Kultur für die befragten Personen mit knapp 80% unter den wichtigsten fünf Trends ist, aber nur unter 50% sich bereit fühlen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Die befragten Personen aus Deutschland gaben an, dass für 82% die

Kultur einer der Top-Trends ist, aber nur 21% der befragten Personen die derzeitige Unternehmenskultur verstehen (Deloitte, 2016, S. 12).

Im Jahre 2021 wurde eine weitere Studie von Heidrick Consulting durchgeführt. In dieser wurden 500 CEOs von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 2.5 Milliarden US-Dollar aus unterschiedlichen Industrien und Herkünften zum Thema Unternehmenskultur befragt (Heidrick Consulting, 2021, S. 4–5). Dabei besagten 82% der CEOs, dass die Unternehmenskultur eine der Kern-Prioritäten der letzten drei Jahre war. Darüber hinaus wurden die CEOs gefragt, welche Hauptziele sie mit der Veränderung der Unternehmenskultur in den letzten drei Jahren verfolgt haben. Interessant war hierbei, dass 31% der befragten Personen die Verbesserung des finanziellen Ergebnisses als Priorität hatten. Die Hauptziele der CEOs bei der Veränderung der Unternehmenskultur sind in Abbildung 9 ersichtlich.

Als Sie sich in den letzten drei Jahren auf Kultur konzentrierten, was waren Ihre wichtigsten Ziele?

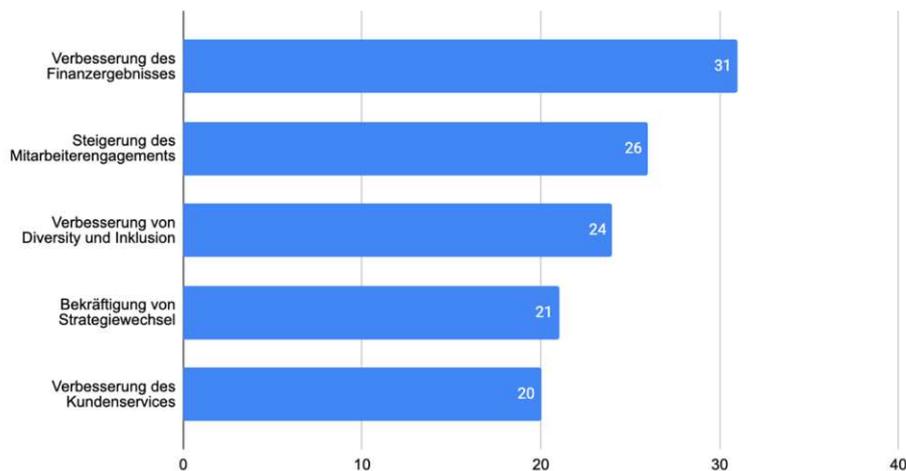


Abbildung 8: Hauptziele bei der Veränderung der Unternehmenskultur

Quelle: (In Anlehnung an Heidrick Consulting, 2021, S. 5)

Mit Beginn der COVID-19 Pandemie im Jahre 2020 wurden Unternehmen vor weitere Herausforderungen gestellt. Die plötzliche Veränderung, dass Mitarbeiter*innen dezentral arbeiten und mehrheitlich nicht mehr täglich aus dem Büro, forderte von einigen Unternehmen eine technologische als auch eine kulturelle Entwicklung.

Dies wurde auch im Human Capital Trends Report, der von Deloitte im Jahre 2021 durchgeführt wurde, bestätigt. Im Rahmen dieser Studie befragte Deloitte über 6000 Führungskräfte aus 99 Ländern. Dabei wurde festgestellt, dass 45% der befragten Personen der Meinung sind, dass für die veränderten Arbeitsbedingungen eine passende Unternehmenskultur benötigt wird. Diese Unternehmenskultur sollte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gewährleisten (Deloitte, 2021, S. 27).

Abschließend ist zu sagen, dass das Thema Unternehmenskultur in den letzten Jahren bereits ein Kernthema von Führungskräften war und dies auch in Zukunft bleiben wird. Speziell die COVID-19-Pandemie hat in vielen Unternehmen eine Veränderung und Entwicklung der Unternehmenskultur gefordert.

2.2.2 Kulturmodelle

Um zu verstehen, wieso die Unternehmenskultur für Führungskräfte einen hohen Stellenwert darstellt, ist es nötig genauer zu definieren welche Aspekte und Faktoren zu einer Unternehmenskultur beitragen. Dies wird im nachfolgenden Text anhand unterschiedlicher Kulturmodelle durchgeführt.

2.2.2.1 Kulturebenen-Modell nach Schein

Wie bereits im ersten Kapitel der Arbeit ersichtlich, hat Edgar H. Schein das Themenfeld der Unternehmenskultur über die Jahre sehr stark geprägt (Neubauer, 2003, S. 62). Als ausgebildeter Psychologe stellt Schein ein Modell zur Abbildung von Unternehmenskultur mit mehreren Ebenen vor. Das Modell, in Abbildung 10 gezeigt, ist in drei unterschiedliche Ebenen geteilt. Jede der Ebenen hat eine andere Menge an Sichtbarkeit. Um eine Kultur verstehen zu können, ist es notwendig alle drei Ebenen zu kennen und diese in Kombination miteinander zu betrachten.

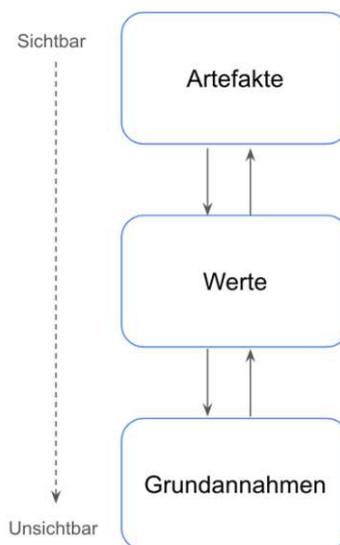


Abbildung 9: Kulturebenen-Modell nach Schein
Quelle: (Schein, 1995)

Artefakte

Artefakte sind die sichtbarste Ebene des Modells (Neubauer, 2003, S. 62–63). Darunter fallen Dinge wie die Architektur des Gebäudes und des Büros, der Kleidungsstil, die Sprache sowie

auch Rituale und Bräuche einer Gruppe. Für Artefakte ist es üblich, dass diese für Nicht-Mitglieder einer Gruppe leicht erkennbar sind, jedoch der Sinn hinter einem Artefakt beziehungsweise der Einfluss eines Artefaktes auf eine Gruppe nicht leicht verstanden werden kann. Reine Beobachtungen durch Nicht-Mitglieder einer Gruppe oder Interviews mit Gruppenmitgliedern reichen nicht aus, um den Inhalt eines Artefaktes und dessen Effekt auf eine Gruppe zu ermitteln. Dazu ist es notwendig die Werte und Grundannahmen einer Gruppe zu kennen.

Werte

Werte sind die nächste Ebene des Modells von Schein (Neubauer, 2003, S. 63). Bei Werten wird zwischen „espoused values“, sogenannten bekundeten Werten und den „shared values“, den geteilten Werten unterschieden. Bekundete Werte basieren auf der Vergangenheit und der Einstellung eines Gruppenmitglieds. Im Gegensatz zu den bekundeten Werten werden die geteilten Werte durch kulturelle Erlebnisse der Gruppe entwickelt.

Die Werte sollen zum Steuern des Gruppenverhaltens dienen, sowie ein Leitbild vermitteln, welches den gewünschten Zustand abbildet (Neubauer, 2003, S. 63–64). Darüber hinaus kann ein gewünschtes Leitbild auch für einen Vergleich mit dem derzeitigen Ist-Zustand genutzt werden. Sind manche Werte für eine Gruppe erfolgreich können sich diese zu einer Grundannahme entwickeln. Das heißt, die Werte einer Gruppe können nicht definiert werden, solange die Grundannahmen nicht bekannt sind.

Grundannahmen

Grundannahmen bilden die am wenigsten sichtbare Ebene des Modells, denn sie sind unsichtbar (Neubauer, 2003, S. 64–65). Gruppen treffen die Grundannahmen unterbewusst. Sie werden von Gruppenmitgliedern als gegeben angesehen. Grundannahmen können sich anhand von Basisannahmen wie etwa der Beziehung zwischen Mensch und Natur entwickeln oder auf spezielle Inhalte stützen. Eine Änderung der Grundannahmen einer Gruppe ist ausgeschlossen und darauf reagiert eine Gruppe meist mit Angst und Abwehr.

Die Grundannahmen sind die Eigenschaften, die tief in einem Menschen oder Gruppe verankert sind und unterbewusst passieren („Unternehmenskultur“, 2016). Werte sind Eigenschaften, die sich auf der Basis der Grundannahmen entwickeln, als Leitfaden angesehen werden und innerhalb einer Gruppe geteilt werden. Die Werte sind ähnlich wie die Grundannahmen zu einem großen Teil im Unterbewusstsein vorhanden. Die oberste Ebene des Modells bilden die Artefakte, diese spiegeln wichtige Symbole und Verhalten einer Gruppe wider. Alle drei Ebenen stehen in Abhängigkeit zueinander, denn ohne Grundannahmen und Werte könnte es keine Artefakte geben.

2.2.2.2 Eisbergmodell nach Sackmann

Sonja A. Sackmann, hat ähnlich wie andere Forschende in diesem Bereich, das drei Ebenen Modell von Edgar H. Schein erweitert (Ettl, 2017, S. 51). Sie hat dabei die Verhaltensnormen als Ebene eingeführt, sowie die Werte in „gezeigte“ und „gelebte“ unterteilt. Sonja A. Sackmann war auch eine der ersten Personen, welche einen Eisberg zur Illustration von Unternehmenskultur verwendet hat.

Dabei ist Sackmann der Meinung, dass gewisse Werte zwar nach außen gezeigt werden, jedoch innerhalb des Unternehmens nicht gelebt werden (Ettl, 2017, S. 51). Dies trifft des Öfteren bei Unternehmensleitbildern zu. Unter Verhaltensnormen sind dabei die Umgangsformen und Kommunikationsformen, welche anhand der Werte und der Artefakte gelebt werden, gemeint. Diese sind nicht niedergeschrieben, jedoch werden sie mündlich zwischen Mitarbeitenden übertragen. Abbildung 11 illustriert die einzelnen Ebene aufgeteilt nach ihrer Sichtbarkeit und dem Einfluss auf die Kultur. Essenziell ist dabei, dass eine Änderung der Artefakte oder Verhaltensnormen weniger Effekt auf die Unternehmenskultur hat als eine Änderung der gelebten Werte.



Abbildung 10: Ebenen der Kultur nach Sackmann
Quelle: (S. A. Sackmann, 2002)

Darüber hinaus hat, Sonja A. Sackmann ihre Ansicht der Kultur als Eisbergmodell dargestellt. Dies ist in Abbildung 12 ersichtlich.

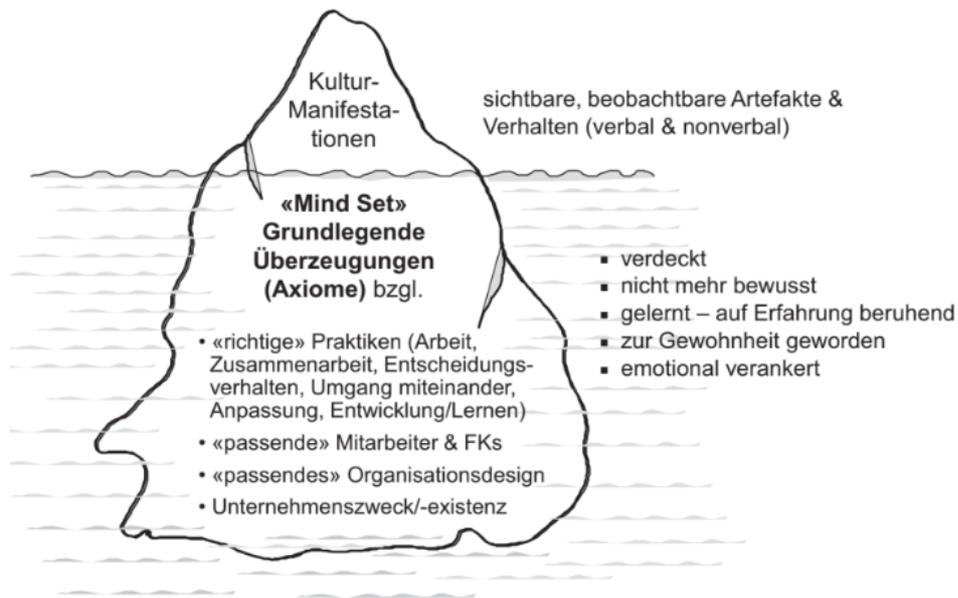


Abbildung 11: Eisbergmodell nach Sackmann
Quelle: (S. Sackmann, 2017, S. 44)

Alle Eigenschaften über der Wasseroberfläche gehören zur Sachebene und sind von außerhalb zu sehen (Unger, 2020, S. 6). Der größte Teil des Eisbergs liegt unter der Wasseroberfläche und beinhaltet Faktoren, die zur Beziehungsebene gehören und von außen nicht sichtbar sind. Als Fundament des Eisbergs haben die Faktoren der Beziehungsebene Einfluss auf die Faktoren der Sachebene. Das Leitbild, als sichtbares Element eines Unternehmens, wird zum Beispiel sehr stark von nicht sichtbaren Eigenschaften wie den Motiven, den Werten, der Einstellung und etwa auch von der Angst getrieben. Aus unternehmenskultureller Sicht ist es nicht möglich die sichtbaren Elemente zu verstehen, ohne die Elemente unter der Wasseroberfläche zu kennen.

2.2.2.3 Prozessmodell der Kultur nach Hatch

Auch Mary Jo Hatch entwickelte auf der Basis des drei Ebenen Modell von Schein ein weiteres Modell nämlich das „Prozessmodell der Kultur“ (Neubauer, 2003, S. 67–70). Im Vergleich zum Modell von Edgar Schein erweitert Hatch die bestehenden drei Ebenen um eine weitere Ebene nämlich den Symbolen. Literarisch werden die Symbole oftmals eins-zu-eins als Artefakte betrachtet. Hatch ist dabei der Meinung, dass Symbole nicht eins-zu-eins Artefakte sind. Bei einem Symbol handelt es sich um ein wahrnehmbares Objekt, das unabhängig der Eigenschaften eine Bedeutung hat, etwa aufgrund von Erlebnissen in der Vergangenheit. Unter anderem hat Schein auch die Beziehungen zwischen den Ebenen sehr allgemein formuliert, währenddessen Hatch diese Verbindungen sehr genau betrachtet. Die Verbindungen können in beide Richtungen, also nach oben und nach unten gehen und werden

Transformationsprozesse genannt. Wie in Abbildung 13 ersichtlich haben alle Verbindungen unterschiedliche Namen, angefangen bei den Grundannahmen heißen diese Manifestation, Realisation, Symbolisation und Interpretation.

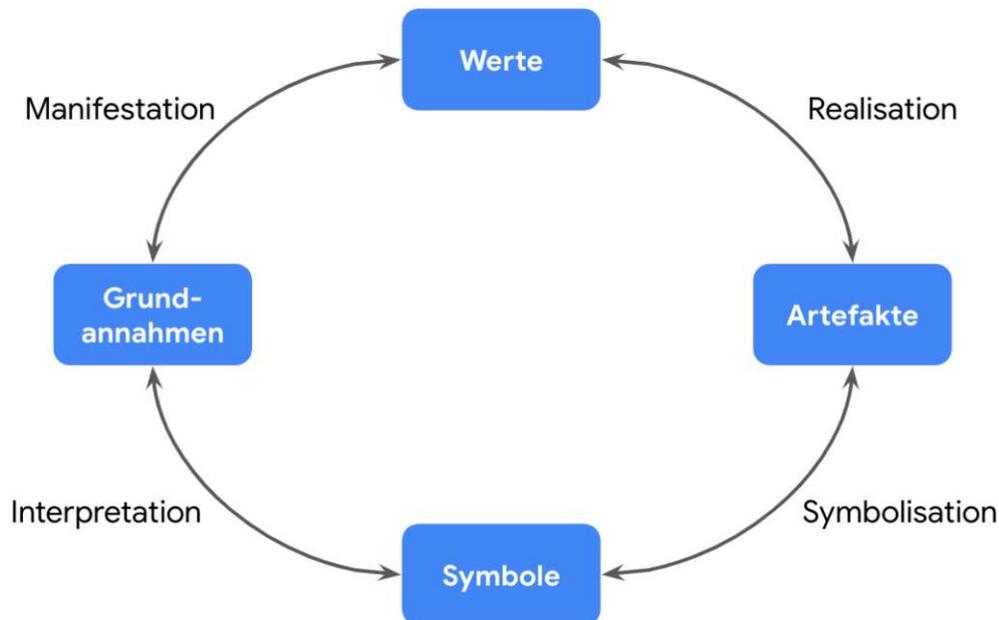


Abbildung 12: Prozessmodell der Kultur nach Hatch
Quelle: (Schäffer & Neumann, 2012, S. 16)

Manifestation

Die Manifestation stellt die Verbindung zwischen den Grundannahmen und den Werten dar (Neubauer, 2003, S. 68). Wird die Manifestation nach oben von den Grundannahmen ausgehend betrachtet, heißt dies, dass aus Grundannahmen Werte gebildet werden. Im Detail besagt der Transformationsprozess, dass vorhandene Grundannahmen bestimmte Erwartungen oder Gefühle auslösen, die einen Einfluss auf die Umwelt haben. Ohne sich über die Grundannahme bewusst zu sein, kann die Erfahrung einer bestimmten Umwelt zu bestimmten Werten führen. Hatch geht hierbei davon aus, dass die Verbindung eine 1:n oder n:1 ist. Herrscht bei einer Führungsperson die Annahme, dass Mitarbeiter*innen immer faul sind, führt dies zur Erwartung, dass Mitarbeiter*innen keine hohe Leistung bringen möchten. Sieht die Führungsperson die Mitarbeiter*innen dann in der Kaffeeküche lachen, kann dies zur Erkenntnis führen, dass die Kontrolle der Mitarbeiter*innen wichtig ist somit wird die Kontrolle ein Wert.

Wird der Transformationsprozess ausgehend von den Werten nach unten zu den Grundannahmen betrachtet, so wird von dem Einfluss der Werte auf die Grundannahmen gesprochen (Neubauer, 2003, S. 68–69). Dabei gibt es zwei Wege. Zum einen können die Werte die Grundannahmen bestätigen oder verändern. Sind Grundannahmen mit den Werten einheitlich abgestimmt, so läuft alles einwandfrei. Werden neue Werte eingebracht,

welche mit den vorherigen Grundannahmen nicht abgestimmt sind, so ist Hatch der Meinung, dass die Grundannahmen dadurch verändert werden können.

Realisation

Die Realisation bildet die Transformationsprozesse zwischen den Werten und den Artefakten (Neubauer, 2003, S. 69). Wird der Prozess im Uhrzeigersinn betrachtet von den Werten zu den Artefakten, dann wird davon gesprochen, dass die Werte in Aktionen gewandelt werden und dabei Artefakte gebildet werden. Dies kann auch durch die Annahme, dass Menschen faul sind, abgebildet werden. Dabei können etwa Kontrolluhren und/oder Systeme zur Zeiterfassung und Leistungsmessung eingeführt werden. Wird die Gegenrichtung betrachtet, so wird von den Artefakten gesprochen, die auf die Werte wirken. Dabei gibt es, wie bei der Manifestation, zwei Wege. Zum einen können die Artefakte mit den Werten in Einklang sein, zum anderen kann dies nicht der Fall sein. Sind Artefakte und Werte nicht im Einklang, so können die Artefakte außer Acht gelassen und nicht verwendet werden oder die Werte an die Artefakte angepasst werden.

Symbolisation

Die Symbolisation stellt die Transformationsprozesse zwischen Artefakten und den Symbolen dar (Neubauer, 2003, S. 70). Im Uhrzeigersinn betrachtet, ausgehend von den Artefakten zu den Symbolen, handelt es sich um einen Prozess, bei welchem den Artefakten ein bewusster oder unbewusster Sinn, aufgrund einer bestimmten kulturellen Erfahrung, verliehen wird. Dies kann zum Beispiel durch die Größe des Mobiltelefons illustriert werden. Ist die Größe des Mobiltelefons abhängig von der Führungsstufe einer Person, dann kann das Artefakt Mobiltelefon als Symbol für Macht angesehen werden. Wird der Transformationsprozess umgekehrt betrachtet so wird von der sogenannten Entsymbolisierung gesprochen, dabei wird den symbolisierten Artefakten die Symbolkraft entzogen. Dabei ist essenziell zu wissen, dass Artefakte für unterschiedliche Personen unterschiedliche Symbolkräfte haben können.

Interpretation

Die Interpretation stellt die Transformationsprozesse zwischen Symbolen und den Grundannahmen dar (Neubauer, 2003, S. 71). Die Interpretation ist ein Prozess, der sehr eng mit der Symbolisation in Verbindung steht. Bei der Interpretation werden Symbole in einen kulturellen Zusammenhang gebracht und so ein Verständnis dafür geschaffen. Genauer gesagt bedeutet das, dass Wahrnehmungen aufgrund der Grundannahmen eine Bedeutung erhalten. Bei der Interpretation wird eine gewisse Vorerfahrung vorausgesetzt. Das Ergebnis des Prozesses hat dabei wieder einen Einfluss auf die Grundannahmen.

Die Elemente werden als harte Faktoren bezeichnet, da sie jeweils einzeln betrachtet und gemessen werden können. Auf der anderen Seite des Modells sind die weichen Faktoren wie die Spezialkenntnisse, Stammpersonal und der Stil, wodurch ein Einblick ins Organisationsinnere geschaffen werden kann. Übersetzt vom Begriff „shared values“ wird das Selbstverständnis als zentraler Faktor des Modells abgebildet. Das Selbstverständnis ist weder den weichen noch den harten Faktoren zuzuordnen.

Bei den weichen Faktoren wird davon ausgegangen, dass diese einzeln betrachtet werden können, jedoch schwer messbar sind und mit Zahlen fast nicht zu belegen sind (Göd, 2017, S. 293).

Die Faktoren des 7 S-Modell

Harte Faktoren

- Strategie: Dabei handelt es sich um die Ausrichtung des Unternehmens zur Verfolgung der Ziele (Göd, 2017, S. 292).
- Struktur: Hierbei handelt es sich um den Aufbau der Organisation (Göd, 2017, S. 292). Darunter werden Aspekte wie die Hierarchien oder die Reporting-Strukturen gesehen.
- Systeme: Die Systeme sind eine Abbildung der Prozesse und Abläufe die in einem Unternehmen durchgeführt werden (Göd, 2017, S. 292).

Zentraler Faktor

- Selbstverständnis: Hierbei werden die Vision sowie die Werte die ein Unternehmen vertritt abgebildet (Göd, 2017, S. 293).
Beim Selbstverständnis gibt es unterschiedliche Auffassungen in der Literatur. In einigen Beschreibungen des Modells wird das Element „Selbstverständnis“ als weicher Faktor beschrieben und in einigen als zentraler und losgelöster Faktor.

Weiche Faktoren

- Spezialfähigkeiten: Dabei geht es um Kenntnisse oder Fertigkeiten, die das Unternehmen von anderen unterscheidet (Göd, 2017, S. 293).
- Stammpersonal: Hierbei wird auf das Personal des Unternehmens Bezug genommen (Göd, 2017, S. 293).
- Stil: Dabei ist die Kultur beziehungsweise der Führungsstil in einem Unternehmen gemeint (Göd, 2017, S. 293).

Peters und Watermann kamen durch ihre Recherche zum Entschluss, dass folgende Aspekte des Modells relevant sind:

- Für den Erfolg eines Unternehmens haben die weichen Faktoren mindestens dieselbe Wichtigkeit wie die harten Faktoren (Neubauer, 2003, S. 52).

- Auch die weichen Faktoren können durch Führungsmaßnahmen gesteuert werden (Neubauer, 2003, S. 52).

Verwendung des 7-S-Modells

Wie bereits erwähnt, dient das Modell nicht nur als reines Modell zur Erfassung der Unternehmenskultur, sondern durch die Betrachtung der Vielzahl an Faktoren und durch die Vielzahl an Fragestellungen bei der Erfassung der Faktoren kann es für die gesamte Steuerung eines Unternehmens verwendet werden (Neubauer, 2003, S. 52).

Bei der Verwendung des Modells wird der Ist-Zustand durch gezielte Fragestellungen für die einzelnen Faktoren ermittelt (Neubauer, 2003, S. 52). Des Weiteren kann der Fragebogen auch zur Ermittlung einer zukünftig gewünschte Unternehmenskultur verwendet werden. Durch den Vergleich des Ist-Zustandes und des gewünschten Zustandes lassen sich derzeitige Lücken ermitteln. Diese können in einem weiteren Schritt durch Aktionen ausgedrückt werden und durch die Umsetzung dieser dazu führen, dass der gewünschte Zustand erreicht wird.

2.2.2.5 Zusammenfassung der Modelle

Mit seinem Modell hat Edgar Schein den Grundstein für das Verstehen und Bewerten einer Unternehmenskultur gelegt. Besonders merkbar ist dabei, dass Schein seinen Hintergrund als Psychologe bei der Erstellung der Ebenen miteinfließen ließ. Dies gilt auch für die unterschiedlichen Weiterentwicklungen des Modells, auch Sackmann und Hatch sind ausgebildete Psycholog*innen.

Die Weiterentwicklungen von Schein's drei Ebenen Modell detaillieren und separieren die drei initialen Ebenen in weitere. Darüber hinaus spielte die Sichtbarkeit der Ebenen von Anfang an eine wesentliche Rolle und dies wurde in den nachfolgenden Modellen auch weiter berücksichtigt. Diese Unterteilung stellt sicher, dass Unternehmen Werte nach außen präsentieren, die unterschiedlich zu den Werten sind, die innerhalb des Unternehmens gelebt werden.

Sackmann hatte als eine der ersten Berührungspunkte mit der Darstellung der Unternehmenskultur als Eisberg. Diese Darstellung dient vor allem zur Verdeutlichung, dass eine Kultur aus von außen erkennbaren Eigenschaften besteht, jedoch dass sich die Mehrheit unter der Wasseroberfläche befindet und außen nicht sichtbar ist.

Das Modell von Hatch differenziert sich insofern von Schein's drei Ebenen, dass es nicht mehr ein hierarchisches Modell ist, sondern ein Kreislauf. Das Lösen der Symbole aus den Artefakten war ein weiterer Schritt, um ein detailliertes Verständnis von einer Unternehmenskultur zu schaffen. Bis dahin wurden die Symbole implizit mit den Artefakten

betrachtet, jedoch kann ein Artefakt für unterschiedliche Personen eine unterschiedliche Symbolkraft besitzen.

Die Modelle wurden ausgewählt, um ein Grundverständnis für Unternehmenskultur zu schaffen, beziehungsweise um aufzuzeigen, wie sich die Modelle von einem eher hierarchischen Ansatz zu einem Kreislauf entwickelt haben.

Im Vergleich zu den bisher genannten steht das 7-S-Modell von Peters und Watermann. Dieses basiert nur bedingt auf den drei Ebenen, die von Schein entwickelt wurden. Das Modell wurde in der Praxis entwickelt und erlaubt die Erfassung und Steuerung einer Kultur in einem Unternehmen.

Das Modell unterscheidet zwischen harten und weichen Faktoren. Als harte Faktoren werden Aspekte gesehen, die einzeln betrachtet werden können und messbar sind. Dem gegenüber stehen die weichen Faktoren, welche zwar auch einzeln betrachtet werden können, aber nur sehr schwer messbar sind. Beide Arten von Faktoren sind dabei gleich relevant für den Unternehmenserfolg (Neubauer, 2003, S. 52).

2.2.3 Messbarkeit einer Unternehmenskultur

Dadurch, dass nun mittels unterschiedlicher Modelle eine Übersicht über essenzielle Aspekte und Eigenschaften einer Unternehmenskultur geschaffen wurde, soll nun beschrieben werden, ob und wie eine Kultur gemessen werden kann. Eine Menge an Empirie ist vorhanden, die auf eine Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg hindeutet, jedoch konnte dies bis jetzt noch nicht eindeutig bewiesen werden (Baetge, 2006, S. 32). Auch die Messbarkeit von einer Unternehmenskultur wird des Öfteren in Frage gestellt, da es keine festterminierten Maßeinheiten zur Messung gibt. Für die Messung der Kultur müssen somit gewisse Charakteristiken vorab definiert werden, um diese messbar darstellen zu können. Dies ist aber aufgrund der hohen Individualität einer Unternehmenskultur nicht möglich (Cremer, 1993, zitiert nach Ettl, 2017, S. 54).

Trotz dessen konnten sich einige Messinstrumente etablieren (Ettl, 2017, S. 54). Diese werden in einer Vielzahl an Unternehmen zur Messung der Kultur verwendet. Speziell in der Branche der Unternehmensberatung kommen diese zur Diagnose der Unternehmenskultur und zur Schaffung eines Überblicks zum Einsatz. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Ermittlung der Modelle, die in den Unternehmen zum Einsatz kommen, sondern darauf, praktische Fragestellungen zu beantworten. Es existieren sowohl quantitative als auch qualitative Messinstrumente. Welche Messinstrumente im Detail existieren und wie diese zur Anwendung kommen, wird im folgenden Kapitel beschrieben.

3 Instrumente zur Messung einer Unternehmenskultur

Zunächst wird in diesem Kapitel der Zusammenhang von Unternehmenskultur und Innovation betrachtet. Darüber hinaus wird eine Übersicht über einige der existierenden Messinstrumente geboten. Diese werden in einem weiteren Schritt gegenübergestellt.

3.1 Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovation

Oberflächlich und kurz zusammengefasst heißt Innovation bereit zu sein neue Dinge zu testen und neue Wege einzuschlagen (Wiesinger, 2017, S. 94). Dabei sind die Bereitschaft Fehler zu machen sowie ein gewisses Maß an Freiheit von hoher Wichtigkeit. Die Spezifikation *CEN/TS 16555* des Europäischen Committee für Normung beschreibt beim Thema Innovationsmanagement die Relevanz von kulturellen Themen. Grob gesagt bedarf es für Innovation eine enge Zusammenarbeit, unternehmensintern aber potenziell auch unternehmensextern. Darüber hinaus sind Offenheit und Wertschätzung Aspekte, die im Zusammenhang mit Innovation eine hohe Bedeutung haben. Im Buch „Unternehmenskultur in der Praxis“ wird das Thema Innovationskultur in drei verschiedene Kapitel eingeteilt. Diese drei Bereiche sind in Abbildung 15 ersichtlich.



Abbildung 14: Bereiche einer Innovationskultur
Quelle: Eigene Abbildung

Kooperation und Organisation

Um erfolgreiche Innovationen entwickeln zu können, ist es von Notwendigkeit die reibungslose Zusammenarbeit von Teams zu ermöglichen (Wiesinger, 2017, S. 95–96). Dabei ist die Grundannahme, dass diese Teams die Infrastruktur für eine transparente Kommunikation bereitgestellt bekommen. Laut dem Europäischen Komitee für Normung kann die

Zusammensetzung eines Teams aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen einen erheblichen Mehrwert beim Thema Innovation liefern. Innerhalb des Teams sollen Mitglieder Wertschätzung erfahren, die Möglichkeit haben Vorschläge einzubringen und konstruktives Feedback erhalten. Interessenskonflikte sollten im Team offen angesprochen werden. Diese können Kreativität fördern und neue Innovationen entstehen lassen.

Ein weiterer Aspekt dabei ist die Offenheit. Dies bedeutet ein konstanter Blick über die Unternehmensgrenzen hinaus, um die Wünsche der Kundschaft zu befriedigen (Wiesinger, 2017, S. 96). Dabei hat die Einbindung von allen relevanten Personen, sowie die Betrachtung unternehmensexterner Aspekte wie die Politik, als auch das wirtschaftliche Umfeld, eine hohe Bedeutung. Es ist nicht ausreichend, die Wünsche der Kundschaft einmalig zu definieren, sondern es sollten regelmäßige Feedback-Schleifen etabliert werden. Zur Unterstützung dieser Angelegenheit wurden mehrere Instrumente geschaffen, wie etwa Design Thinking oder Open Innovation.

Im Innovationsmanagement gilt Design Thinking als modernes Instrument, um unabhängig der technischen Umsetzung die Bedürfnisse der Kund*innen und des Marktes zu identifizieren (Wiesinger, 2017, S. 96).

Wenn durch die Einbindung unternehmensexterner Personas Vorschläge für die Verbesserung von Produkten oder Prozessen eines Unternehmens entstehen, wird von „Open Innovation“ gesprochen (Wiesinger, 2017, S. 97). Dieser Bereich wird durch drei verschiedene Modelle geprägt. Diese Modelle werden das Outside-In-Model, das Inside-Out-Model und das Coupled-Model genannt.

Beim Outside-In-Prozess werden unternehmensexterne Personas, wie Parteien, die an der Lieferkette beteiligt sind, nach Ideen zur Verbesserung der Prozesse oder Produkte befragt und daraus neue Ideen entwickelt (Wiesinger, 2017, S. 97).

Beim Inside-Out-Prozess werden fertige oder noch nicht fertige Lösungen einer Idee veröffentlicht. Die Absicht dabei ist, dass andere Unternehmen die Lösung für sinnvoll erachten und auch Interesse haben diese zu entwickeln (Wiesinger, 2017, S. 97). Eine potenzielle Einnahmequelle des Inside-Out-Model könnte dann etwa der Vertrieb von Lizenzen sein. Im Bereich der Softwareentwicklung ist das Inside-Out-Model ein beliebtes Mittel, um zusätzliche Kapazitäten bei der Entwicklung einer Lösung zu bekommen und die Lösung schnellstmöglich auf den Markt zu bekommen. Google oder Microsoft sind zwei Unternehmen, die das Inside-Out-Model sehr stark forcieren.

Das dritte und letzte Modell des Bereiches „Open Innovation“ ist das Coupled-Model (Wiesinger, 2017, S. 97). Dies ist eine Kombination der zwei zuvor genannten Modelle. Dabei werden Allianzen gebildet, um neue Ideen zu entwickeln und diese umzusetzen.

Um Innovation erfolgreich vorantreiben zu können, ist ein weiterer wichtiger Bestandteil der „Kooperation und Organisation“ die Schaffung eines Raumes, in welchem die Hierarchie keine Rolle spielt (Wiesinger, 2017, S. 98). Dabei geht es um die Zusammenlegung von Menschen in Gruppen, die aus unterschiedlichen Einheiten der Organisation stammen und unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen mitbringen.

Prozesse

Unternehmensprozesse im Allgemeinen haben das Ziel, die Arbeit in einem Unternehmen effizient zu gestalten (Wiesinger, 2017, S. 99). Dies bedeutet Qualitätsstandards werden erfüllt und die Kosten so minimal wie möglich gehalten. Auch im Innovationsmanagement sind Prozesse von hoher Relevanz. Ein Beispiel davon ist der von Cooper entwickelte Stage-Gate-Prozess. Dieser besteht aus einer Vielzahl an Stages, wodurch sowohl die Durchführung der Aufgaben als auch Entscheidungskriterien abgebildet werden. In einer vom American Productivity & Quality Center und dem Product Development Institute durchgeführten Studie wurden 200 große und erfolgreiche Unternehmen zum Thema Prozesse im Innovationsbereich befragt. Das Ergebnis war, dass Prozesse im Innovationsbereich als sehr sinnvoll erachtet werden, wenn diese an das Unternehmen, dessen Größe und das Risiko der Innovation angepasst werden.

Einer dieser Prozesse könnte etwa definieren, wie Besprechungen ablaufen (Wiesinger, 2017, S. 99). In diesem Prozess kann definiert werden, dass Besprechungen pünktlich starten und enden, welche Personen Protokolle schreiben, wann diese versendet werden, sowie welche Auswirkungen es hat, wenn wichtige Personen an Besprechungen nicht teilnehmen können.

Unternehmen sollte bei Innovationsvorhaben bereits zu Beginn klar sein, dass eine Innovation nicht immer erfolgreich ist (Wiesinger, 2017, S. 100). Deshalb ist es notwendig, das Risiko bei einem Innovationsvorhaben miteinzukalkulieren.

Ein im deutschen Handelsblatt veröffentlichter Beitrag besagt, dass zwischen 10-30% der Innovationsvorhaben in der deutschen Industrie nach drei Jahren scheitern (Gillmann, 2019). Im Startup-Bereich ist die Quote höher. Nur jedes zehnte Unternehmen wird erfolgreich und knapp 80% der Startups scheitern nach drei Jahren.

Das konstante Lernen und Verbessern ist dabei ein wichtiger Teil des Innovationsprozesses (Wiesinger, 2017, S. 99–100). Darüber hinaus sollten Unternehmen nicht nur Erfolge im Bereich der Innovation feiern, sondern auch die Misserfolge nutzen. Bei Misserfolgen sollte keine schuldige Person gesucht werden, sondern die Ursachen für den Misserfolg analysiert werden. Diese Erkenntnisse können für zukünftige Vorhaben genutzt werden.

Eine über die letzten Jahre sehr beliebte Möglichkeit Innovationsvorhaben innerhalb von Großunternehmen zu entwickeln, war der Abzug der an dem Innovationsvorhaben arbeitenden

Personen aus ihrem täglichen Alltag und die Gründung eines Spin-Offs (Wiesinger, 2017, S. 101–102). Dieses Spin-Off agiert prozessunabhängig von der Muttergesellschaft in einem schnellen und agileren Umfeld. Wenn die Innovation erfolgreich ist, wird das Spin-Off wieder in die Muttergesellschaft integriert andernfalls kann das Spin-Off ohne Nebeneffekte wieder gestoppt werden.

Führung

Die Unternehmensführung spielt im Innovationsmanagement eine wichtige Rolle. Sie ist dafür zuständig eine für die Mitarbeiter*innen ansprechende Vision zu erarbeiten und darüber hinaus Ziele zu entwickeln, die den Innovationsbegriff beschreiben und für Mitarbeiter*innen inspirierend sind (Wiesinger, 2017, S. 102). Im Innovationsmanagement sollte die Führung eines Unternehmens die Schaffung einer Innovationskultur und die konstante Verbesserung des Innovationsmanagement als Aufgaben sehen. Darüber hinaus spielt die Unternehmensführung eine zentrale Rolle, wenn es um die Bereitstellung von Ressourcen für Innovationsvorhaben geht.

Dies bedeutet, dass die Innovation zentrale Ansprüche an die Führungskräfte der Unternehmen stellt. Bei der Art der Führung in einem Unternehmen wird dabei zwischen transaktionaler und transformationaler Führung unterschieden (Bass, 1985). Von transaktionalen Führungskräften wird gesprochen wenn diese im Stande sind Mitarbeiter*innen zu motivieren bereits bekannte Ziele zu erreichen (Neubauer, 2003, S. 144–145). Andererseits wird von transformationaler Führungskraft gesprochen, wenn diese Mitarbeiter*innen inspirieren können neue und unbekannte Ziele zu erreichen. Bei innovativer Arbeit und Projekten ist die zweite Variante wünschenswert. Genauer betrachtet sollten Führungskräfte im Innovationsbereich folgende Merkmale mitbringen:

- Glaubwürdigkeit: Darunter ist zu verstehen, dass die vorgesetzte Person ein gewisses Maß an Fachkompetenz mitbringt, sowie Versprechungen gegenüber den Teammitgliedern einhält (Neubauer, 2003, S. 145).
- Visionäre Ziele: Unter diesem Merkmal ist zu verstehen, dass eine Führungskraft zukünftige Ziele formulieren kann, sowie Mitarbeiter motivieren kann, diese Ziele zu verfolgen (Neubauer, 2003, S. 145).
- Führungsethik: Bei der Verfolgung von visionären Zielen darf die Führungskraft die Wichtigkeit der menschlichen Aspekte einer Gruppe oder Einzelperson nicht vergessen (Neubauer, 2003, S. 148).
- Verbundenheit zum Unternehmen: Um Verbundenheit bei Teammitgliedern auszulösen, ist es notwendig, dass sich die Führungskraft selbst mit dem Unternehmen identifiziert (Neubauer, 2003, S. 147).

- Vertrauen in die Unternehmensleitung: Hierbei wird davon gesprochen, dass Teammitglieder Ziele leichter und erfolgreicher verfolgen, wenn eine Vertrauensbasis zwischen Teammitgliedern und Führungskräften vorhanden ist (Neubauer, 2003, S. 147–148).
- Intellektuelle Stimulierung: Dabei kommt es vor allem darauf an, dass Teammitglieder bei der Arbeit an innovativen Themen auch einen Mehrwert für sich sehen. Zusätzlich sollten Teammitglieder bis zu einem gewissen Grad ein Mitspracherecht bei Entscheidungen haben (Neubauer, 2003, S. 146).
- Kommunikative Kompetenz: Bei diesem Merkmal wird nicht von der einseitigen Kommunikation von einer Führungskraft zu einem Teammitglied gesprochen, sondern es geht um die Schaffung eines Kommunikationskanals durch welchen beide Seiten offen Meinungen äußern können (Neubauer, 2003, S. 146).
- Förderung der Selbststeuerungspotenziale: Damit ein Unternehmen rasch auf neue und veränderte Marktbedingungen reagieren kann, ist es notwendig Teammitgliedern Freiraum zu geben, sodass Entscheidungswege sehr kurz sind (Neubauer, 2003, S. 146).

Nachdem nun die Begriffe Unternehmenskultur und ihre Modelle genauer vorgestellt wurden, sowie relevante Aspekte für eine innovative Kultur besprochen wurden, lässt sich der Zusammenhang dieser Themen definieren. Viele der genannten Eigenschaften können in den Annahmen und Werten einer Unternehmenskultur gefunden werden.

3.2 Übersicht der Messinstrumente

Wie bereits beschrieben, ist die Messung einer Unternehmenskultur wissenschaftlich ein sehr strittiges Thema und die Messinstrumente kommen vor allem zur Diagnose einer Unternehmenskultur zum Einsatz. Nachfolgend werden einige der meistgenutzten Instrumente zur Messung einer Unternehmenskultur genauer beschrieben.

3.2.1 OCI – Organizational Culture Inventory

Entwickelt von Robert A. Cooke und J. Clayton Lafferty ist das Organizational Culture Inventory, kurz OCI, eine der führenden Techniken zu Ermittlung der Unternehmenskultur.

Durch einen Fragebogen werden vorherrschende Werte und Normen, die einen direkten Bezug auf die Performance einer Organisation haben, festgehalten (Human Synergistics International., 2016, S. 1). Genauer gesagt, ermittelt das OCI drei verschiedene Dimensionen. Die drei Dimensionen sind konstruktive Normen, aggressive/defensive Normen und die passiven/defensiven Normen. Abbildung 16 zeigt ein Beispiel einer OCI-Messung, in welcher

7. Oppositionsverhalten: Dabei wird erwartet, dass Mitglieder einer Gruppe durch kritisches Verhalten und gruppeninterner Herausforderungen Status und Einfluss gewinnen.
8. Macht: Darunter wird verstanden, dass Mitglieder Verantwortung übernehmen und damit andere Personen kontrollieren. Entscheidungen werden von dieser Person allein getroffen.
9. Wettbewerb: Hierbei wird erwartet, dass es für Mitglieder einer Gruppe nötig ist gegen ihre Kolleg*innen zu arbeiten, um von anderen wahrgenommen zu werden.
10. Perfektionismus: Dabei ist davon auszugehen, dass Mitglieder einer Gruppe überdurchschnittlich lange arbeiten und Fehler vermeiden.
11. Leistung: Hierbei wird verstanden, dass sich Mitglieder einer Gruppe herausfordernde Ziele setzen und Probleme effizient lösen.
12. Selbstverwirklichung: Die Erwartung ist hierbei, dass die Arbeit für Gruppenmitglieder Befriedigung bringt und dadurch Ergebnisse mit hoher Qualität entstehen.

Durch die Beantwortung des Fragebogens wird jede einzelne Norm mit einem gewissen Wert versehen und kann als Diagramm abgebildet werden. Stellt sich durch den OCI-Fragebogen heraus, dass einzelne Normen verändert werden müssen, können daraus gezielte Aktionen abgeleitet werden. Des Weiteren kann der OCI-Survey in einem gewissen Zeitabstand (z.B. 1 bis 3 Jahre) weitere Male wiederholt werden, um zu ermitteln, inwieweit sich die Kultur des Unternehmens über den Zeitraum verändert hat.

3.2.2 OCAI – Organization Culture Assessment Instrument

Das „Organizational Culture Assessment Instrument“ Messinstrument wurde auf der Basis des Modells der konkurrierenden Werte, welches von Kim Cameron und Robert Quinn entwickelt wurde, erstellt.

Das Modell wurde ursprünglich bei der Forschung nach organisatorischer Effizienz entwickelt. Dabei versuchten die Forschungskräfte Eigenschaften zu ermitteln mit welchen folgenden Fragestellungen beantwortet werden können (Cameron & Quinn, 2006, S. 34):

- Welche Eigenschaften können festgestellt werden die darauf schließen lassen, ob eine Organisation effektiv ist oder nicht?
- Gibt es Faktoren die organisatorische Effektivität beschreiben?
- Welche Indikatoren verwenden Menschen um Organisationen als effektiv einzustufen?

Bei der Beantwortung der Fragestellungen wurden anfänglich 39 unterschiedliche Indikatoren ermittelt (Cameron & Quinn, 2006, S. 34). Diese konnten nach weiterer Forschung auf zwei Dimensionen und in vier unterschiedliche Cluster eingeteilt werden. Eine Dimension ist die Flexibilität, die der Stabilität gegenübersteht. Mit Flexibilität ist gemeint, dass sich

Unternehmen sowohl aus Produktperspektive als auch von Organisationsperspektive in geringen Zeitabständen immer wieder neu ausrichten, um effektiv zu sein. Demgegenüber steht der Indikator der Stabilität. Hierbei sind Organisationen effektiv, indem sie Produkte und/oder Organisationsformen langfristig nicht ändern. Die zweite Dimension des Modells beschäftigt sich mit der Orientierung des Unternehmens. Dabei steht die interne der externen Orientierung gegenüber. Unter interner Orientierung wird verstanden, dass Unternehmen anhand von internen Eigenschaften einen Weg des Operierens entwickeln, bei Google etwa heißt dies „Googleyness“. Die externe Orientierung ist hierbei, dass sich Organisationen sowohl an der Konkurrenz als auch den lokalen Umwelten orientieren.

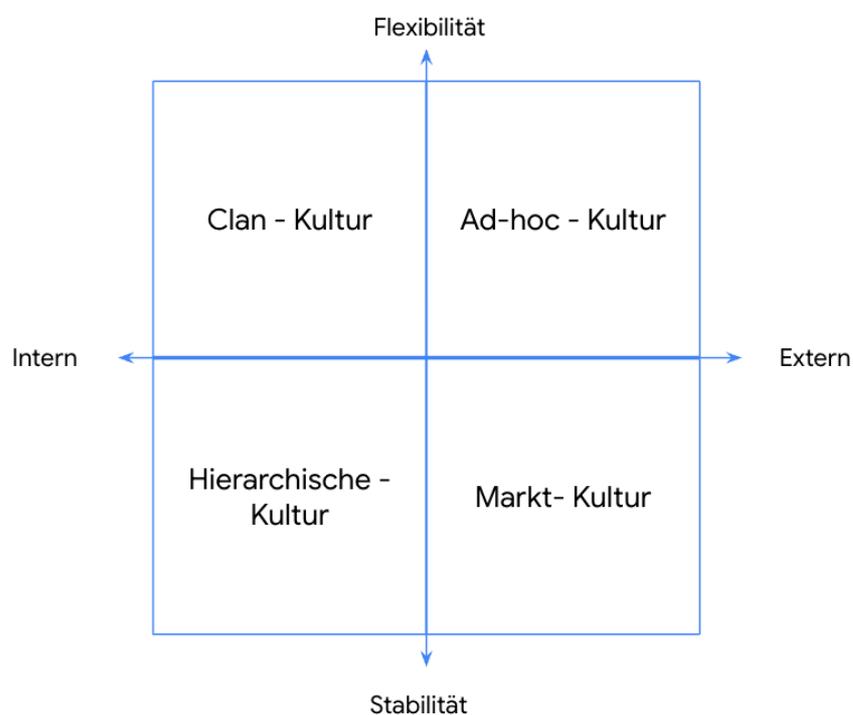


Abbildung 16: Modell der konkurrierenden Werte
Quelle: (Cameron & Quinn, 2006, S. 35)

Abbildung 17 zeigt die zwei Dimensionen, sowie die vier gegenüberstehenden Werte visuell dargestellt. Mittels der zwei Dimensionen und den gegenüberstehenden Werten lassen sich Quadranten bilden, welche für unterschiedliche Kulturtypen stehen. Diese Kulturtypen sind der Clan-Kulturtyp, der Ad-hoc-Kulturtyp, der Hierarchische-Kulturtyp und der Markt-Kulturtyp. Jeder dieser Kulturtypen steht für unterschiedliche Werte und Führungsstile, die verfolgt werden. Die Nutzung des Modells bietet die Möglichkeit, eine Unternehmenskultur zu verstehen und deren Werte abzuleiten.

Der Clan-Kulturtyp steht für ein familiäres Verhältnis, in welchem die vorgesetzten Personen als Mentoren dienen (Cameron & Quinn, 2006, S. 41–43). Erfolg wird dabei an der

Zufriedenheit der Kund*innen und der Mitarbeiter*innen gemessen. Das Ziel ist hierbei Mitarbeiter*innen langfristig und nachhaltig an das Unternehmen zu binden.

Der Kulturtyp der Ad-hoc-Kultur wird als dynamische und kreative Umgebung definiert. In diesem werden Führungskräfte als Innovatoren angesehen, die auch gern bereit sind, Risiken einzugehen (Cameron & Quinn, 2006, S. 43). Mitarbeiter*innen werden durch die Möglichkeit an Experimenten teilzunehmen sowie Innovationen voranzutreiben an das Unternehmen gebunden. Der Erfolg des Unternehmens wird an neuen kreativen Produkten und Dienstleistungen gemessen.

Der Hierarchische-Kulturtyp definiert sich als sehr strukturierter und formalgehaltener Arbeitsplatz (Cameron & Quinn, 2006, S. 37–39). Führungskräfte sind dabei Organisatoren und Koordinatoren und sorgen dafür, dass die Organisation und ihre Prozesse reibungslos funktionieren. Erfolg wird anhand von geringen Kosten und eingehaltenen Lieferterminen gemessen. Die Organisation wird durch Regeln und Richtlinien gesteuert.

Der Markt-Kulturtyp steht für eine ergebnisorientierte Organisation, in der sowohl Mitarbeiter*innen als auch Führungskräfte zielorientiert arbeiten und in Konkurrenz stehen (Cameron & Quinn, 2006, S. 39–40). Das Ziel der Organisation ist es eine gute Reputation aufzubauen, sowie Langzeitziele zu erreichen. Der Erfolg wird dabei an der Marktgröße und an der Markführerschaft gemessen.

Das „Organizational Culture Assessment Instrument“ Messinstrument wurde auf der Grundlage des Modells der konkurrierenden Werte entwickelt. Das Messinstrument ermittelt durch einen Fragebogen und die Verteilung von Punkten, welche der vier genannten Kulturtypen in der Kultur eines Unternehmens am dominantesten sind. Das Ergebnis kann in einem weiteren Schritt visuell dargestellt werden. Mehr Details zur Erhebung mittels OCAI kann in Kapitel 3.3 gefunden werden.

3.2.3 KUK – Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur

Das Instrument der Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur (KUK) wurde von Ingela Jöns, Markus Hodapp und Katharina Weiss im Jahre 2005 entwickelt (Jöns et al., 2005, S. 1). Bei der Entwicklung des Instruments ging es vorrangig darum Unternehmenskulturen bei Fusionen und Akquisitionen zu messen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass der Anwendungsbereich über Fusionen und Akquisitionen hinausgeht. Es können etwa kulturelle Unterschiede zwischen unterschiedlichen Standorten, Abteilungen oder nach Abschluss disruptiver Projekte erfasst werden.

Die Autorenschaft der KUK ist dabei der Meinung, dass eine Unternehmenskultur als Phänomen in Zahlen ausdrückbar und messbar ist (Cameron & Quinn, 2006, S. 2–4). Die KUK baut dabei auf dem Kulturebenen-Modell, welches Edgar H. Schein entwickelt hat und bereits

in der Arbeit besprochen wurde, auf. Die unterschiedlichen Faktoren/Ebenen, die in der KUK verwendet werden, werden in Abbildung 18 gezeigt.



Abbildung 17: Ebenen der KUK
Quelle: (In Anlehnung an Jöns et al., 2005, S. 4)

Das Instrument besteht, wie in Abbildung 18 erkennbar, aus drei Ebenen, wobei die Ebene der Interaktion aufgrund ihrer Größe in zwei Sub-Ebenen unterteilt wurde. Bei diesen Sub-Ebenen handelt es sich um die Führung und Zusammenarbeit. In den einzelnen Ebenen werden folgende Themen behandelt:

Tabelle 2: Fragestellungen der KUK
Quelle: (Jöns et al., 2005, S. 4)

Strategie	<p>Das Unternehmen hat eine hohe/niedrige Leistungsorientierung.</p> <p>Das Unternehmen hat eine hohe/niedrige Kundenorientierung.</p> <p>Das Unternehmen hat eine hohe/niedrige Qualitätsorientierung.</p> <p>Das Unternehmen ist offen/nicht offen gegenüber Neuerungen.</p>
Struktur	<p>Das Unternehmen ist wenig/stark hierarchisch organisiert.</p> <p>Das Unternehmen hat unbürokratischen/bürokratischen Führungsstil.</p>
Führung	<p>Bei Fehlern und Problemen wird als erstes nach Ursachen/Schuldigen gesucht.</p> <p>Mitarbeiterinformationen haben einen hohen/geringen Stellenwert.</p> <p>Die Führungskräfte setzen großes/geringes Vertrauen in die Mitarbeiter*innen.</p> <p>Die Mitarbeiter*innen werden (nicht) an Entscheidungen beteiligt.</p> <p>Der Führungsstil ist kooperativ/autoritär.</p>
Zusammenarbeit	<p>Konflikte werden offen angesprochen/“unter den Teppich gekehrt“.</p> <p>Das Unternehmen zeichnet sich durch Teamorientierung/ Einzelkämpfertum aus.</p> <p>Das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden ist geprägt durch Kooperation/ Konkurrenz.</p> <p>Die Mitarbeiter*innen setzen großes/geringes Vertrauen in die Führungskräfte.</p>

Durch die Beantwortung von Fragen in den einzelnen Ebenen kann ein Verständnis über die vorherrschende Unternehmenskultur in einem Unternehmen gewonnen werden (Jöns et al., 2005, S. 3). Anders als bei den beiden zuvor genannten Instrumenten werden, die Fragen der KUK nicht mit Punkten beantwortet, sondern die Antwort wird über eine Skala, die von „trifft nicht zu“ bis „trifft zu“ reicht, ermittelt. Da die KUK ursprünglich für Fusionen und Akquisitionen entwickelt wurde bietet sie auch die Möglichkeit die Kultur vor und nach einer Fusion oder Akquisition zu messen. Dabei werden die Fragen so gestellt, dass sie einmal die Kulturaspekte vor der Fusion/Akquisition abdecken und einmal danach, sodass ermittelt werden kann ob und wie sich die Kultur verändert hat.

3.2.4 TKI - Teamklima Inventar

Das Teamklima Inventar ist die deutsche Übersetzung des „Team Climate Inventory“ von Anderson & West (Brodbeck & Maier, 2001, S. 7). Dabei setzen die Autoren das Hauptaugenmerk auf die Messung der Atmosphäre und des Klimas einer Gruppe im Kontext von Effizienz- und Innovationsfähigkeit.

Aus wissenschaftlicher Sicht wird das Organisationsklima als die Wahrnehmung von Bedingungen, Prozessen und Abläufen innerhalb eines Unternehmens verstanden (Neubauer, 2003, S. 28). Diese sind sichtbare und deskriptive Überzeugungen. Wohingegen bei einer Unternehmenskultur von normativen Eigenschaften gesprochen wird, die von außen nicht direkt sichtbar sind (Rousseau, 1990).

West war als Forschungskraft am „*Sheffield Innovation Research Program*“ beteiligt, bei welchem Fragen rund um den Umgang mit Innovation in Arbeitsgruppen untersucht wurden. Aus dieser Forschung resultierte das Ergebnis, dass Innovation aus zwei Teilen besteht. Diese sind die Quantität und die Qualität von Innovation. Unter Quantität wird die Menge an Innovationsvorschlägen gesehen. Die Qualität besagt wie modern und wichtig der Vorschlag zukünftig ist (West & Farr, 1990). Aus diesem Wissensstand wurde die 4-Faktoren-Theorie von West zur Bestimmung der Innovationsfähigkeit und Teameffizienz entwickelt (Brodbeck & Maier, 2001, S. 7). Dabei sind Vision und Aufgabenorientierung Faktoren, die zur Ermittlung der Qualität von Innovation verwendet werden. Partizipative Sicherheit und Unterstützung für Innovation bestimmen die Quantität der Innovation. Dies ist in Abbildung 19 ersichtlich.

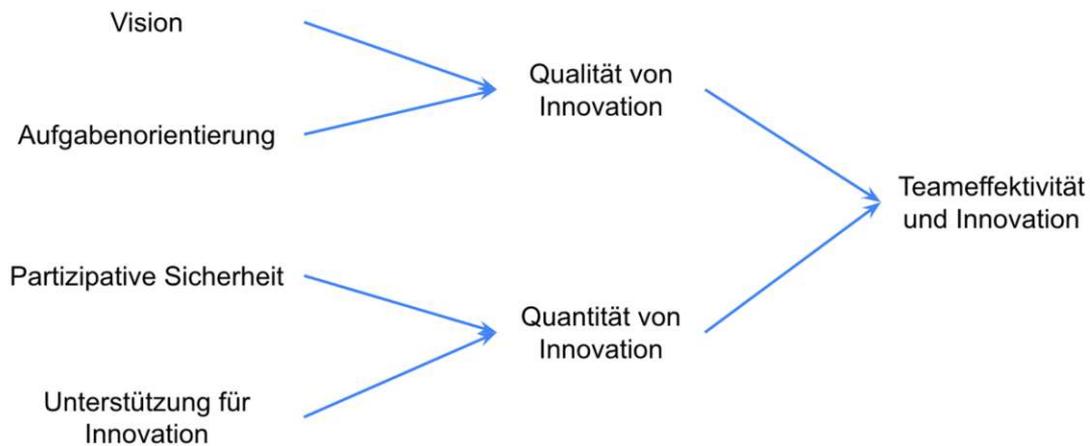


Abbildung 18: 4-Faktoren-Theorie

Quelle: (West & Farr, 1990)

Diese vier Faktoren werden nachfolgend genauer beschrieben (Brodbeck & Maier, 2001, S. 8–13):

- Vision: Um Mitarbeiter*innen den richtigen Fokus zu verleihen ist es notwendig eine Vision zu teilen. Diese Vision soll dafür sorgen, dass Mitarbeiter*innen motiviert und energisch arbeiten.
- Aufgabenorientierung: Unter Aufgabenorientierung wird der Anspruch nach qualitativ hochwertiger Arbeitstätigkeit verstanden. Dabei ist auch die Schaffung von Systemen zur Kontrolle der Qualität, wie auch die Unterstützung anderer Personen gemeint.
- Partizipative Sicherheit: Die Kultur des Teams sollte von hoher Anteilnahme der Mitglieder bestimmt sein. Darunter fällt die Schaffung einer offenen Kultur, die es Personen erlaubt die Meinung frei zu äußern, ohne negative Konsequenzen zu erwarten.
- Unterstützung von Innovation: Oftmals ist es der Fall, dass für Entwicklung und Implementierung innovativer Ideen die Ressourcen sehr knapp sind. Werden einem Team ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt, so ist die Wahrscheinlichkeit von einem Anstieg der Effizienz gegeben.

Bei der Entwicklung des ursprünglichen Messinstrumentes „Team Climate Inventory“ wurden die vier Faktoren unter den Teamklima-Skalen zusammengefasst und durch eine weitere Skala nämlich der sozialen Erwünschtheit erweitert (Brodbeck & Maier, 2001, S. 33–36). Dadurch ist der TKI heute ein Fragebogen, der aus 44 Fragen besteht. Im Detail werden darin vier Teamskalen in 13 Subskalen, sowie das Ausmaß der sozialen Erwünschtheit, beurteilt. Diese Skalen sind nachfolgend in der Abbildung 20 visualisiert.

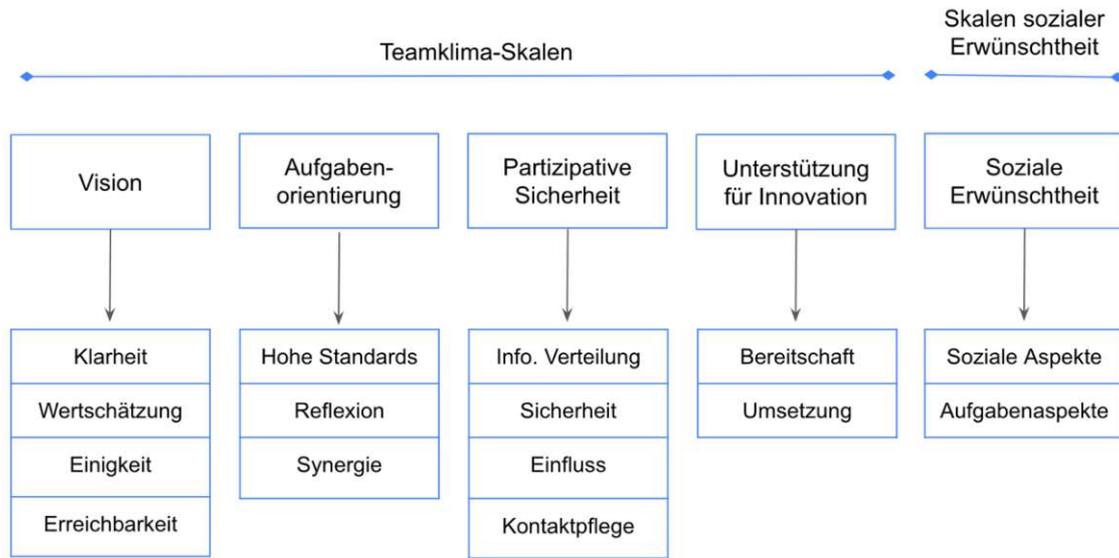


Abbildung 19: Skalen des TKI
Quelle: (Brodbeck & Maier, 2001, S. 7)

Die Befragung sollte dabei von einer Vielzahl der Teammitglieder ausgefüllt werden, sodass die Ergebnisse für das gesamte Team gesammelt und aggregiert werden können (Brodbeck & Maier, 2001, S. 33–36). Die Auswertung passiert über das Addieren der Werte pro Subskala und wird dann durch Anzahl der Teilnehmer*innen geteilt, sodass das Ergebnis ein Durchschnittswert pro Subskala ist. Die Auswertung der Ergebnisse kann in einem weiteren Schritt mit denen anderer Teams oder mit früheren Auswertungen verglichen werden. Laut Brodbeck & Maier dauert die Durchführung und Beantwortung des Fragebogens 10-15 Minuten.

3.2.5 Weitere Instrumente

Zur Erfassung und Messung der Unternehmenskultur gibt es weitere Werkzeuge, welche in dieser Arbeit nur oberflächlich betrachtet werden. Diese werden im folgenden Abschnitt beschrieben.

3.2.5.1 FEO – Fragebogen zur Erfassung der Unternehmenskultur

Der Fragebogen zur Erfassung der Unternehmenskultur, kurz FEO, ist ein Instrument zur Erfassung der Organisationskultur und des Organisationsklimas (Ettl, 2017, S. 55). Im Rahmen des Fragebogens werden sowohl Fragen zu anderen Personen der Organisation als auch Fragen zur Selbstbeurteilung gestellt. Durch den Fragebogen werden zwölf Dimensionen erfasst. Diese sind Vorgesetztenverhalten, Kollegialität, Bewertung der Arbeit, Arbeitsbelastung, Organisation, berufliche Perspektiven, Entgelt, Handlungsraum, Einstellung zum Unternehmen, Interessenvertretung und Mitarbeiterbewertung.

3.2.5.2 MIO – Modulares Inventar zur Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima

Das Modulare Inventar zur Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima, kurz MIO, ist ein Instrument welches die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen anhand der Tätigkeit, anhand des Organisationsklimas sowie der Werte und Normen der Mitarbeiter*innen misst (Ettl, 2017, S. 54–55). Bislang sind Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit mehrheitlich durch strikte Trennung in eigenen Testverfahren gemessen worden. Das MIO ist dabei ein Ansatz, der die Aspekte ganzheitlich misst.

3.2.5.3 CA – Culture Assessment

Das Culture Assessment, kurz CA, ist ein Instrument, das von der Unternehmensberatung Ernst & Young entwickelt wurde (Ettl, 2017, S. 55). Der Schwerpunkt des Instrumentes liegt auf den Aspekten der Führung, Politik, Leistung, Operationale Architektur und Soziales. Das Instrument bietet die Möglichkeit eine Unternehmenskultur zu erfassen, Verbesserungspotenzial zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln.

3.2.5.4 DOCS – Dension Organizational Culture Survey

Der Dension Organizational Culture Survey, kurz DOCS, misst durch einen Fragebogen die Unternehmenskultur (Ettl, 2017, S. 55). Darüber hinaus bietet es ähnlich wie das OCI die Möglichkeit, die Ergebnisse als Kreisdiagramm zu visualisieren. Das Instrument misst dabei vier Faktoren, welche die Mission, Konsistenz, Einbindung und Anpassungsfähigkeit sind. Jeder der Faktoren wird dabei in drei Unterkategorien unterteilt und einzeln bewertet.

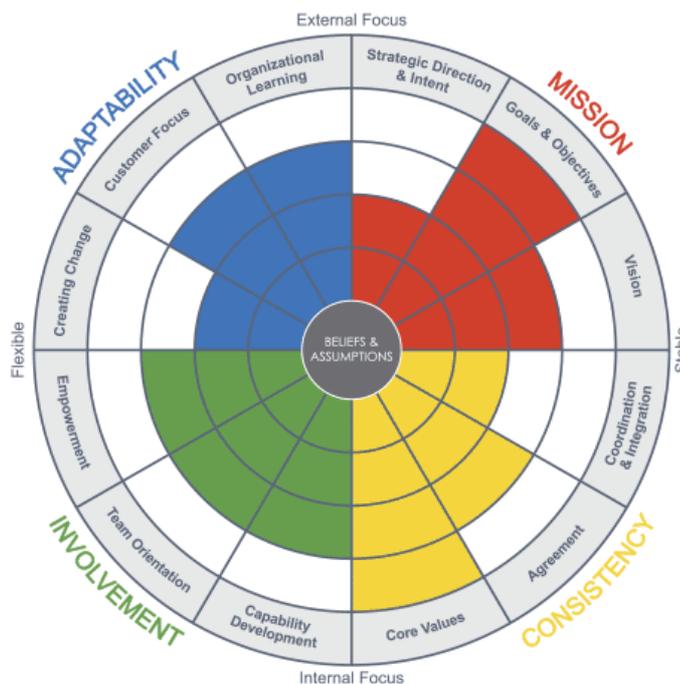


Abbildung 20: DOCS-Auswertung anhand eines Beispiels

Quelle: („Organizational Culture Survey [Umfrage Zur Organisationskultur]“, o. J.)

3.2.5.5 VIT – Vienna Index of Trust

Der Vienna Index of Trust, kurz VIT, bietet ein weiteres Instrument zur Erhebung der Unternehmenskultur (Ettl, 2017, S. 55). Dabei werden durch einen Fragebogen sieben Merkmale, die in Verbindung zum Vertrauen in eine Organisation stehen, erhoben. Diese sieben Merkmale sind Anerkennung, Diskriminierung, Integrität, Kommunikation, Kompetenz, Sicherheit und Zusammenarbeit. Obwohl Vertrauen ursprünglich kein Bestandteil der ökonomischen Forschung war, trägt das Vertrauen in eine Organisation maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

3.2.6 Gegenüberstellung der Messinstrumente

Wie bereits erwähnt, wird die Messbarkeit von Unternehmenskultur in der Literatur sehr strittig angesehen. Aus Sicht eines Unternehmens ist vor einer Messung der Kultur, eine gemeinsame Definition von dem Begriff Unternehmenskultur erforderlich, sowie festzulegen was mit der Messung erreicht werden soll. Ist das Bestreben des Unternehmens, die Kultur innerhalb von unterschiedlichen Abteilungen zu messen und diese zu vergleichen, kann mindestens eines der zuvor genannten Instrumente dabei helfen, erfolgreich zu sein. Wollen Unternehmen den Ist-Zustand von gewissen kulturellen Aspekten erheben, daraus resultierende Schwachstellen mit Maßnahmen versehen und dieselbe Messung zu einem späteren Zeitpunkt durchführen, ist auch dafür mehr als eines der zuvor genannten Instrumente nützlich.

In diesem Kapitel wird beschrieben, inwieweit sich die Instrumente ähneln und welche Unterschiede vorhanden sind. Darüber hinaus wird die Auswahl von dem Instrument, welches in dieser Arbeit verwendet wird, getroffen. Hierbei wird hauptsächlich auf die Messinstrument TKI, KUK, OCAI und OCI eingegangen. Zu den anderen genannten Instrumenten ist nicht ausreichend Literatur vorhanden, um diese einander gegenüberzustellen. Um die Instrumente miteinander zu vergleichen, wird nachfolgend eine Tabelle gezeigt, welche die Tools miteinander vergleicht.

Tabelle 3: Vergleich der Messinstrumente

Quelle: Eigene Tabelle

	OCI	OCAI	KUK	TKI
Veröffentlichung	1987	1981 (CVF)	2005	1998 (TCI)
Popularität	4/5	4/5	2/5	3/5
Erfasste Dimensionen	3	6	4	5
Zeitaufwand	Nicht öffentlich	5-10 Minuten	Nicht öffentlich	10-15 Minuten
Messsystem	Nicht öffentlich	Punkte	trifft zu/trifft nicht zu	Nicht öffentlich
Möglichkeit Visualisierung der Ergebnisse	Ja	Ja	Nein	Nein

Das OCI und das OCAI sind die beiden Instrumente, die am längsten existieren. Beide Tools wurden in den 1980er Jahren entwickelt. Das KUK ist in dieser Tabelle das jüngste Instrument. Das Instrument wurde im Jahre 2005 veröffentlicht. Aus Popularitätssicht sind auch die beiden bereits genannten Instrumente, das OCI und das OCAI, jene, die am meisten verwendet werden. Dies könnte drauf zurückzuführen sein, dass die beiden Instrumente sehr lange existieren und in einer Vielzahl an Unternehmen zur Erfassung der Kultur verwendet wurden. Das OCAI etwa wurde in den letzten 30 Jahren in mehr als 10.000 Unternehmen zur Erfassung der Unternehmenskultur eingesetzt (*Home | OCAI online*, o. J.).

Dadurch, dass die Fragebögen von OCI und TKI nicht öffentlich zugänglich sind, ist ein Vergleich des Zeitaufwands zwischen diesen Instrumenten nicht möglich. Für die Erhebung der vier Dimensionen des OCAI sind etwa 5-10 Minuten aufzuwenden.

Ähnliches wie für die Erfassung des Zeitaufwandes der Instrumente ist eine Aussage für die Messsysteme aller Instrumente nicht möglich. Lediglich die Informationen des OCAI und der KUK sind öffentlich vorhanden. Das OCAI wird durch die Verteilung von 100 Punkten beantwortet und bei KUK gibt es mehrere Antwortmöglichkeiten die von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“ reichen.

Bei der Visualisierung der Ergebnisse gibt es nur öffentliche Informationen zu OCI und OCAI. Das OCI wird durch ein Diagramm, das die Ergebnisse der erhobenen Daten für jede Norm der 12 Normen abbildet, dargestellt. Beim OCAI wird die Visualisierung etwas anders durchgeführt, dabei werden die erhobenen Daten in jedem Kultur-Quadrat abgebildet und in einem weiteren Schritt miteinander verbunden.

Da nun dargestellt wurde, welche Möglichkeiten die Instrumente zur Messung einer Unternehmenskultur bieten, wird im folgenden Kapitel das Messinstrument, welches zur empirischen Erhebung dieser Arbeit verwendet wird, detailliert beschrieben.

3.3 Auswahl des Messinstrumentes für diese Arbeit

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: *„Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?“*

Um diese Frage zu beantworten, wird im empirischen Teil dieser Arbeit das Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) verwendet. Wie bereits erwähnt, wurde das OCAI auf der Basis des Modells der konkurrierenden Werte aufgebaut.

Bei der Durchführung der OCAI-Befragung werden Personen Aussagen in sechs unterschiedlichen Dimensionen gezeigt (Cameron & Quinn, 2006, S. 25). In jeder dieser Dimensionen hat die Person die Möglichkeit 100 Punkte auf vier Aussagen aufzuteilen. Die Aussage, die am meisten zutrifft, sollte die meisten Punkte bekommen. Die sechs Dimensionen sind dominante Eigenschaften, organisatorische Führung, Führung der Mitarbeiter*innen, organisatorischer Zusammenhalt, strategische Schwerpunkte, sowie Kriterien für Erfolg.

Die Befragung kann mehrmals durchgeführt werden. Es könnte bei der ersten Durchführung der Ist-Stand und bei der zweiten Durchführung eine zukünftig gewünschte Kultur ermittelt werden (Cameron & Quinn, 2006, S. 25). Danach wird das Ergebnis anhand der vergebenen Punkte visuell dargestellt. Dabei können sowohl der derzeitige Zustand als auch der zukünftige Zustand in einem Diagramm visualisiert werden. Dies hilft Organisation zu verstehen, welche Kultur derzeit im Unternehmen vorherrscht sowie welche Spannungsverhältnisse zu Subkulturen herrschen. Darüber hinaus hilft es bei der Erstellung von Maßnahmen, um eine veränderte Kultur zu implementieren.

Nachfolgend befinden sich die Aussagen der einzelnen Dimensionen. Die von Cameron und Quinn entwickelten Aussagen wurden aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Folgende Aussagen werden im Zuge einer OCAI-Befragung gezeigt und von der befragten Person mit Punkten versehen:

1. Dominante Eigenschaften (Cameron & Quinn, 2006, S. 26):
 - a. Das Unternehmen besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Es ist wie eine große Familie. Die Mitarbeiter*innen scheinen viel miteinander zu teilen.
 - b. Das Unternehmen ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeiter*innen sind bereit, etwas zu wagen.

- c. Das Unternehmen ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeiter*innen sind sehr ehrgeizig und auf Leistung aus.
- d. Das Unternehmen ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeiter*innen.

2. Organisatorische Führung (Cameron & Quinn, 2006, S. 26):

- a. Die Unternehmensführung wird als beispielhaft für die Entwicklung der Mitarbeiter angesehen.
- b. Die Unternehmensführung wird als beispielhaft für unternehmerische Initiativen, Innovation oder Risikobereitschaft angesehen.
- c. Die Unternehmensführung wird als beispielhaft für einen sachlichen, aggressiven und ergebnisorientierten Fokus angesehen.
- d. Die Unternehmensführung wird als beispielhaft für koordinierende, organisierende oder reibungslose Effizienz angesehen.

3. Führung der Mitarbeiter*innen (Cameron & Quinn, 2006, S. 27):

- a. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitenden gekennzeichnet durch Teamwork, Konsensus und Mitbestimmung.
- b. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitenden gekennzeichnet durch persönliche Freiheiten und Kreativitätsförderung.
- c. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitenden gekennzeichnet durch hohe Ansprüche und Konkurrenzdenken.
- d. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitenden gekennzeichnet durch Erhalt der Arbeitsplätze, Vorhersagbarkeit und Stabilität in Beziehungen.

4. Organisatorischer Zusammenhalt (Cameron & Quinn, 2006, S. 27):

- a. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Zugehörigkeit ist sehr wichtig.
- b. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein ist sehr wichtig.
- c. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Leistungsbereitschaft und Erfolg. Das Gewinnen - Wollen ist sehr wichtig.
- d. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch transparente Regeln und verlässliche Ordnung. Sicherheit ist sehr wichtig.

5. Strategische Schwerpunkte (Cameron & Quinn, 2006, S. 28):
 - a. Das Unternehmen legt hohen Wert auf die Entwicklung der Mitarbeiter*innen. Vertrauen und Offenheit bleiben bestehen.
 - b. Das Unternehmen legt hohen Wert auf die Akquirierung neuer Ressourcen und die Schaffung neuer Herausforderungen. Das Austesten neuer Dinge und die Suche nach Ideen wird geschätzt.
 - c. Die Organisation legt hohen Wert auf wettbewerbsfähige Leistungen und Erfolge. Der Schwerpunkt liegt auf dem Erreichen von Zielen und am Markt zu gewinnen.
 - d. Die Organisation legt hohen Wert auf Beständigkeit und Stabilität. Effizienz, Kontrolle und reibungslose Abläufe sind wichtig.

6. Erfolgskriterien (Cameron & Quinn, 2006, S. 28):
 - a. Das Unternehmen definiert Erfolg über die Entwicklung menschlicher Ressourcen und den Mitarbeiterzusammenhalt.
 - b. Das Unternehmen definiert Erfolg über einzigartige oder neue Produkte. Das Streben danach, Produktführer und Innovator zu sein.
 - c. Das Unternehmen definiert Erfolg über Gewinne am Markt und darüber, die Konkurrenz hinter sich zu lassen.
 - d. Das Unternehmen definiert Erfolg über Rationalisierung der Abläufe. Wichtig sind koordinierte Planung, reibungslose Prozesse und zuverlässige Leistungserbringung.

3.3.1.1 Ermittlung der Ergebnisse

Wie bereits beschrieben, werden bei der Befragung pro Dimension 100 Punkte auf die einzelnen Aussagen verteilt (Cameron & Quinn, 2006, S. 29). Aussagen, die der vorherrschenden Kultur am ähnlichsten sind, werden mit mehr Punkten versehen als Aussagen die wenig bis gar nicht zutreffen. Jede der vier Aussagen pro Dimension steht für einen Kulturtyp. Die vergebenen Punkte werden dann für die vier Kulturtypen summiert und durch die Anzahl der Dimensionen dividiert, sodass die durchschnittlichen Punkte pro Kulturtyp ermittelt werden. Ein Beispiel der vergebenen Punkte je Kulturtyp wird in Tabelle 3 anhand einer Befragung aus der Automotive Branche gezeigt.

Tabelle 4: OCAI-Auswertung eines Beispiels aus der Automotive-Industrie
 Quelle: Eigene Tabelle

Dimensionen	Aussage 1 (Clan)	Aussage 2 (Ad-hoc)	Aussage 3 (Markt)	Aussage 4 (Hierarchie)
1. Dominante Eigenschaften	50	20	20	10
2. Organisatorische Führung	30	30	20	20
3. Führung der Mitarbeiter*innen	40	20	20	20
4. Organisatorischer Zusammenhalt	50	30	10	10
5. Strategische Schwerpunkte	30	30	20	20
6. Kriterien für Erfolg	20	30	40	10
<i>Summe</i>	<i>220</i>	<i>160</i>	<i>130</i>	<i>90</i>
<i>Durchschnitt je Typ</i>	<i>37</i>	<i>27</i>	<i>22</i>	<i>15</i>

Die Ergebnisse können in einem weiteren Schritt auch anhand der Kulturtypen visualisiert werden, sodass ein Überblick geschaffen wird, welche Eigenschaften und Kulturtypen in der Unternehmenskultur gegenwärtig sind. Diese Visualisierung ist in Abbildung 22 ersichtlich.

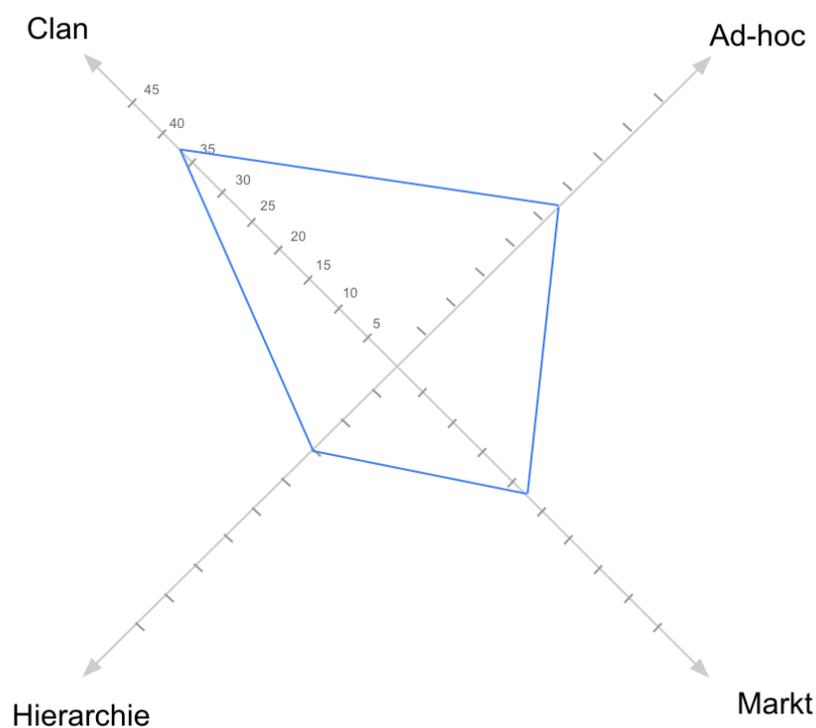


Abbildung 21: OCAI-Auswertung eines Beispiels aus der Automotive-Industrie
 Quelle: Eigene Abbildung

Durch die Möglichkeit der Visualisierung des Ergebnisses ist eindeutig, welche Eigenschaften in der Kultur am dominantesten sind. Darüber hinaus bietet die Visualisierung den Vorteil, dass die Ergebnisse von OCAI-Auswertungen übereinander dargestellt und miteinander verglichen werden können. Aus Sicht dieses Forschungsgegenstandes ist die

Bewertung des Ad-hoc-Kulturtyps am interessantesten. Dieser steht für die Förderung von innovativen und kreativen Eigenschaften innerhalb einer Unternehmenskultur.

Die OCAI-Befragung wird in dieser Arbeit mittels Google Forms durchgeführt. Dabei wurden die Aussagen der sechs Dimensionen auf die Plattform hochgeladen. Für die Verbreitung des Fragebogens stellt die Plattform eine URL zu Verfügung. Wenn Personen diese in einem Internetbrowser aufrufen, gelangen sie zur Befragung. Im ersten Abschnitt der Befragung werden zusätzlich die Industrie des Unternehmens, die Größe, die Herkunft und optional der Unternehmensname abgefragt. In den folgenden Abschnitten der Befragung werden die Aussagen der sechs Dimensionen von den befragten Personen mit Punkten versehen und letztendlich die Befragung abgeschlossen. Nachdem die Personen die Befragung abgeschlossen haben, landen die Ergebnisse in einem Google Sheet und können analysiert und ausgewertet werden.

4 Methodologie der empirischen Forschung

„Die zu schließende Forschungslücke und die daraus resultierende Fragestellung der Untersuchung determinieren eindeutig das Untersuchungsdesign der Studie und somit die Ausgestaltung der folgenden Forschungsschritte“ (Wichmann, 2019). Dabei kann das Forschungsdesign durch verschiedene Aspekte bestimmt werden. Diese werden in Abbildung 23 illustriert.

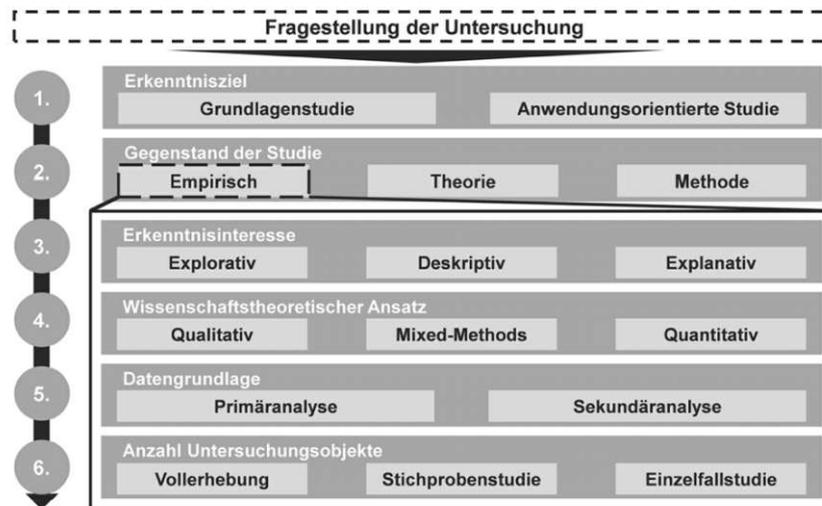


Abbildung 22: Aspekte zur Bestimmung des Forschungsdesigns
Quelle: (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 12)

Essenziell ist hierbei, dass es sich zwischen den einzelnen Aspekten der unterschiedlichen Ebenen nicht um eine 1:1 Verbindungen handeln muss (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 11). Qualitative Arbeiten sind ausschließlich explorativ. Quantitative Arbeiten können sowohl explorative Einblicke als auch explanative Einblicke liefern.

In der ersten Ebene stehen sich die Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Studien gegenüber (Eisend & Kuß, 2021). Handelt es sich um eine Arbeit, die das Ziel der Grundlagenforschung verfolgt, steht dabei der grundlegende Erkenntnisgewinn eines Forschungsgebietes im Vordergrund. In anwendungsorientierten Arbeiten wird eine spezifische Problemstellung bearbeitet mit oftmals sehr spezifischen Ergebnissen.

Beim Gegenstand der Studie wird zwischen drei verschiedenen Möglichkeiten unterschieden (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 13). Diese sind die Entwicklung einer nicht-empirischen Theorie, die Entwicklung einer Methode und die Entwicklung einer empirischen Studie.

Auf der dritten Ebene wird zwischen drei Erkenntnisinteressen unterschieden. Diese sind explorativ, deskriptiv und explanativ (Wichmann, 2019).

Auf Basis dieser Aspekte wird der wissenschaftliche Ansatz für eine Arbeit festgelegt, welche qualitativ, quantitativ und eine Kombination aus beiden Ansätzen sein kann (Döring & Bortz, 2016).

Bei qualitativer Forschung handelt es sich um ein exploratives Interesse und bei quantitativer um ein explanatives. Das Ziel von qualitativer Forschung ist durch die Beantwortung von Forschungsfragen, Theorien und Hypothesen zu entwickeln (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 13). Hierbei werden bei der Beantwortung der Forschungsfragen keine statistischen Methoden oder Zahlen verwendet. In der qualitativen Forschung wird eine kleine Menge an Fällen betrachtet (Döring & Bortz, 2016). Dadurch, dass sich die qualitative Forschung mit einer niedrigen Zahl an Fällen beschäftigt, können die Ergebnisse im Sinne statischer Zugänge nicht als allgemein gültig betrachtet werden (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Im Gegensatz dazu wird bei quantitativer Forschung versucht, Hypothesen mit Zahlen und statistischen Methoden zu untersuchen. Bei quantitativer Forschung wird eine Vielzahl von Fällen betrachtet, mit dem Ziel allgemein gültige Aussagen zu treffen (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 13). Diese Aussagen können jedoch nicht auf Einzelfälle angewendet werden. Die letzten beiden Ebenen werden in den nachfolgenden Kapiteln genauer erläutert.

4.1 Datenerhebung

Das Ziel von Datenerhebungen ist, reale Ereignisse in Form von Daten zu erläutern und auszudrücken (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15). Bei der Frage nach den Daten und in einem weiteren Schritt der Analyse muss zwischen den Typen auf Ebene fünf in Abbildung 23 gezeigten Primär- oder Sekundäranalyse entschieden werden. Diese beiden Analysearten basieren entweder auf der Grundlage von Primärdaten oder Sekundärdaten.

Bei Primärdaten handelt es sich um Daten, welche speziell für die zu bearbeitende Fragestellung erhoben und verwendet werden (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15). Diese Daten können anhand von Fragebögen oder Beobachtungen erhoben werden. Bei Fragebögen werden gewissen Fragen an Personen gestellt, welche das Preisgeben von Informationen zum Ziel hat (Scheuch, 1962, zitiert nach Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15). Im Gegensatz dazu, werden bei Beobachtungen Daten ohne gezielter Kommunikation mit einer Person erfasst (Zikmund, 1997, zitiert nach Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15). Der Unterschied zu Primärdaten ist, dass es sich bei Sekundärdaten um bereits existierende Daten handelt und in der Forschung auf diesen aufgebaut wird (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15). Die Entscheidung, welche Art der Datenerhebung und Analyse für die Forschung am relevantesten ist, ist abhängig davon ob mithilfe von Sekundärdaten das Ziel der Forschung präzise beantwortet werden kann.

Darüber hinaus ist es bei quantitativer Forschung notwendig, die Anzahl der Untersuchungsobjekte zu definieren. Wie in Abbildung 24 ersichtlich sind auf höchster Ebene des Auswahlverfahrens die Voll- und Teilerhebung (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 15).

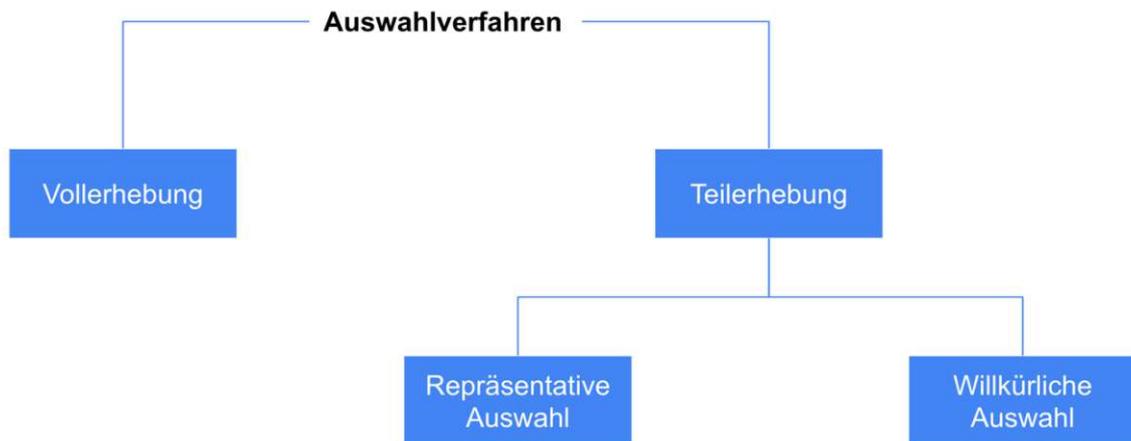


Abbildung 23: Datenauswahlverfahren bei quantitativer Forschung
Quelle: (In Anlehnung an Berekoven et al., 2013, S. 55)

Bei der Vollerhebung handelt es sich um die Einbeziehung einer kompletten Population (Berekoven et al., 2013, S. 42–43). Meistens wird in der Forschung aus zeitlichen sowie aus finanziellen Gründen auf eine Vollerhebung verzichtet. Deswegen wird oftmals in quantitativen Arbeiten eine Teilmenge der Gesamtheit für die Forschung verwendet. Bei der Teilmenge wird zwischen einer willkürlichen Auswahl und einer repräsentativen Auswahl an Untersuchungsobjekten unterschieden. Bei der repräsentativen Auswahl wird davon ausgegangen, dass die Stichprobe repräsentativ für die Gesamtheit ist. Berekoven versteht unter einer repräsentativen Teilmenge folgendes: „Eine Teilmasse ist repräsentativ, wenn sie in der Verteilung aller interessierenden Merkmale der Gesamtheit entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitstreu Abbild der Gesamtheit darstellt“ (Berekoven et al., 2013, S. 43).

Eine Auswahl von willkürlichen Untersuchungsobjekten kann zu einem sogenannten Bias führen. Das heißt, dass gewisse Gruppen in der Stichprobe über- oder unterrepräsentiert sind und das Ergebnis der Untersuchung dadurch verzerrt wird. In Masterarbeiten, die im Rahmen eines Studiums erstellt werden, werden für gewöhnlich keine repräsentativen Teilmengen der Gesamtheit verwendet, sondern bei den Ergebnissen der Untersuchung handelt es sich ausschließlich um Ergebnisse, die Einblicke und Aufschlüsse der Teilmenge geben.

Datenerhebung dieser Arbeit

Die Frage, ob in dieser Arbeit mit Primärdaten oder Sekundärdaten gearbeitet wird, lässt sich sehr einfach beantworten. Für eine Untersuchung mittels Sekundärdaten gibt es zu wenig

öffentlich zugängliche Datenpunkte. Das Unternehmen ocai online, welches den Fragebogen des OCAI kommerzialisiert hat, ist wahrscheinlich die einzige Entität, welche eine ausreichend große Datenbasis zu Verfügung hätte. In der Literatur wird hauptsächlich auf Diagramme referenziert. Darüber hinaus gibt es einige Forschungsarbeiten, die aufbauend auf dem OCAI-Instrument Untersuchungen durchgeführt haben, sich dabei jedoch auf eine gewisse Geografie oder Industrie spezialisiert haben.

In dieser Arbeit wird das Erhebungsinstrument OCAI, welches von Cameron und Quinn entwickelt wurde, verwendet. Dabei wird die Untersuchung anhand einer Teilmenge der Gesamtheit durchgeführt. Diese Teilmenge ist willkürlich gewählt und somit nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Population. Genauer gesagt handelt es sich bei der Untersuchung um eine Ad-hoc Umfrage, welche für Personen über Google Forms öffentlich zugänglich ist und somit von jeder Person, die einen Computer mit Internetanschluss besitzt, beantwortet werden kann.

4.2 Datenaufbereitung

Nachdem die Datengrundlage und die Erhebung der Daten durchgeführt wurde, ist der nächste Schritt die Aufbereitung der Daten. Dabei muss sichergestellt werden, dass die Daten so aufbereitet werden, dass diese für Analysen verwendet werden können. Die Daten können in unterschiedlichen Schritten und Arten aufbereitet werden. Folgend befinden sich mögliche Schritte, um die Daten aufzubereiten:

- Es ist erforderlich fehlende Werte zu erkennen und diese auch entsprechend und einheitlich zu markieren (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 18). Je nach Analyseverfahren müssen fehlende Werte mit anderen Kennzeichnungen markiert werden. Für die Verwendung von NumPy, einem Datenanalysewerkzeug in der Programmiersprache Python ist es etwa erforderlich fehlende Werte mit dem Code „nan“ zu kennzeichnen.
- Ein nächster Schritt ist das Bereinigen von fehlenden Werten sein. Dabei kann bei einem Datensatz mit fehlenden Werten der gesamte Datensatz entfernt werden (Sarstedt et al., 2017). Im Gegensatz dazu, gibt es auch Verfahren und Strategien um fehlende Werte zu substituieren (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 18).
- Datensätze mit falschen Angaben, wie etwa 1234 als Telefonnummer oder eine nicht-vorhandene E-Mail-Adresse werden als nicht brauchbar angesehen und müssen somit entfernt werden (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 18). Dies gilt auch für Datensätze, bei denen Personen unabhängig der Frage immer dieselbe Antwortmöglichkeit ausgewählt haben.
- Es könnte darüber hinaus Mehrwert erzeugen, wenn einzelne Datenpunkte in sogenannte Faktoren transformiert werden. Das heißt Datensätze mit denselben

Datenpunkten würden in einen Faktor transformiert werden, welcher Analysen vereinfachen könnte (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 18).

Datenaufbereitung in dieser Arbeit

Auch in dieser Arbeit wurde vor der Datenanalyse eine Datenaufbereitung durchgeführt. Insgesamt wurde die Befragung von 99 Personen ausgefüllt. Dabei wurden insgesamt fünf Antworten der Befragung zur Gänze entfernt. Eine der Antworten wurde entfernt, da im Pflichtfeld der Industrie „Test“ eingetragen wurde und keine der Dimensionen des Fragebogens 100 Punkte enthielt, sondern entweder mehr oder weniger. Bei den vier weiteren Antworten enthielten die einzelnen Dimensionen auch mehr oder weniger als die vorgesehenen 100 Punkte. Darüber hinaus wurde der Fragebogen von elf Personen ausgefüllt, bei denen das Hauptquartier des Unternehmens nicht in den USA oder in der Eurozone liegt. Da diese elf Antworten, für die Fragestellung dieses Forschungsgegenstandes, nicht relevant sind, werden diese in der Analyse nicht berücksichtigt.

Darüber hinaus wurden die von den Personen bei den Antworten eingetragenen Industrien zusammengefasst. Tabelle 4 zeigt die unterschiedlichen Industrien der Antworten, welche unter Überbegriffen zusammengefasst wurden. Die restlichen Industrien der Antworten wurden nur von der englischen Sprache in die deutsche Sprache übersetzt.

Tabelle 5: Anpassung der Industrien der Antworten
Quelle: eigene Tabelle

Industrien der Antworten	Zusammengefasster Begriff der Industrie
Software Development, Computer Technology, Software Company, IT Services, IT, Webdesign	IT
Automobile, Automobile Industry, Automotive	Automobil
Financial Services, Financial Industry, Banking, Finance	Finanzwesen
Government, University, Education	Öffentliche Dienste
Health care, Healthcare, HealthCare	Gesundheitswesen
Manufacturing, Electric Device Manufacturing, Construction	Produktion
Tourism, Tourism Services	Tourismus
Fashion, Fashion Industry, Luxury Fashion	Mode

4.3 Datenanalyse

Die Datenanalyse folgt der Erhebung und Aufbereitung als nächster Schritt im Prozess der quantitativen Forschung (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 18–19). Zwar ist die Datenanalyse der nächste Schritt im Prozess, jedoch ist es notwendig sich vor der Datenerhebung auf ein Datenanalyse-Instrument festzulegen. Andernfalls kann es sein, dass die erhobenen Daten für die ausgewählten Analysewerkzeuge nicht verwendbar sind. Im Falle, dass das Analyse-Instrument und die erhobenen Daten nicht zusammenpassen, müsste die Erhebung ein weiteres Mal durchgeführt werden.

Oftmals handelt es sich bei quantitativer Forschung um Untersuchungen mit einem explanativen Interesse, bei welchem Hypothesen erstellt und validiert werden. Bei einem Forschungsgegenstand mit Hypothesenvalidierung ist das Ziel die sogenannte Nullhypothese (H_0) abzulehnen (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 18). Das heißt ein Urteil über die Forschungshypothese (H_1) kann nur dann getroffen werden, wenn die Nullhypothese abgelehnt werden kann. Im Gegensatz dazu existieren in der quantitativen Forschung Untersuchungen, welche ein exploratives Interesse verfolgen. Diese erstellen und validieren keine Hypothesen, sondern suchen nach Zusammenhängen in den erhobenen Daten.

4.3.1 Quantitative Forschung mit Hypothesenvalidierung

Die quantitative Forschung mit Hypothesenvalidierung bietet mehrere Verfahren, um Hypothesen zu validieren. Dabei wird zwischen simulationsbasierten Inferenzverfahren und parametrischen Inferenzverfahren unterschieden (Diez et al., 2014). Bei parametrischen Verfahren werden Theorien zur Verteilung der zu Grunde liegenden Daten aufgestellt (Wolf & Best, 2011, S. 191). Dies ist bei simulationsbasierten Inferenzverfahren nicht der Fall. Die Verfahren, welche laut Boßow-Thies und Krol bei quantitativen Forschungsgegenständen mit Hypothesenvalidierung zur Anwendung kommen können, sind in Tabelle 5 abgebildet.

Tabelle 6: Quantitative Analyseverfahren mit Hypothesenvalidierung

Quelle: (In Anlehnung an Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 19)

Simulationsbasierte Inferenzverfahren	Permutationstest
	Bootstrapping
Parametrische Inferenzverfahren	Chi-Quadrat Test
	t-Test
	Varianzanalyse
	Regressionsanalyse
	Logistische Regression
	Strukturgleichungsanalyse

4.3.2 Quantitative Forschung ohne Hypothesenvalidierung

Im Gegensatz zu den oben genannten Verfahren, haben die folgenden Analyseverfahren nicht die Aufgabe Hypothesen zu validieren. In jeder quantitativen Forschungsarbeit werden deskriptive Verfahren verwendet. Deskriptive Verfahren schaffen, mittels definierter Standards etwa durch die Verwendung von Diagrammen, einen Überblick über die Datenlage (*Explorative Analyse und Deskriptive Statistiken - fu:stat thesis - Wikis der Freien Universität Berlin*, 2018). Darüber hinaus finden sich in diesem Bereich mehrere Verfahren, die anhand einer Datengrundlage ein exploratives Interesse befriedigen.

Tabelle 6 zeigt eine Übersicht der Verfahren, welche laut Boßow-Thies und Krol bei quantitativer Forschung ohne Hypothesenvalidierung zum Einsatz kommen können.

Tabelle 7: Quantitative Analyseverfahren ohne Hypothesenvalidierung
 Quelle: (In Anlehnung an Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 19)

Quantitative Datenanalyse ohne Hypothesenvalidierung	Deskriptive Analyse
	Clusteranalyse
	Hauptkomponentenanalyse
	Explorative Faktorenanalyse
	Conjoint-Analyse
	MDS-Analyse
	Data Mining

Datenanalyseverfahren in dieser Arbeit

Für diesen Forschungsgegenstand werden Verfahren aus beiden zuvor genannten Bereichen verwendet. Durch deskriptive Analyseverfahren wird zunächst ein Einblick in die Datenlage geschaffen. Im Detail wird mittels Diagrammen ein Überblick über Herkünfte und Größe der Unternehmen gegeben. Darüber hinaus werden die Daten in einem weiteren Schritt anhand der OCAI-Kulturtypen visualisiert. Abschließend soll mittels t-Test, einem statistischen Verfahren, die Forschungsfrage bewertet werden, sowie Auswertungen zu den Gewichtungen der Ergebnisse durchgeführt werden.

Durch den t-Test, der in diesem Forschungsgegenstand zur Anwendung kommt, kann ermittelt werden, ob die Mittelwerte von einer oder zwei Stichproben statistisch erheblich unterschiedlich sind (Boßow-Thies & Krol, 2022, S. 20). Dabei bietet der t-Test die Möglichkeit Tests für gerichtete als auch ungerichtete Hypothesen durchzuführen.

4.4 Präzisierung der Forschungsfragen

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden die Instrumente zur Messung einer Unternehmenskultur als auch der Zusammenhang zwischen Innovation und Unternehmenskultur beschrieben. Das Ziel des empirischen Teils dieses Forschungsgegenstandes ist die Prüfung, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit genauer beschrieben, haben laut BCG-Studie elf der innovativsten Unternehmen ihren Sitz am europäischen Kontinent. Sieben dieser Unternehmen haben dabei den Hauptsitz in der Eurozone. Im Vergleich dazu haben 27 der 50 Unternehmen ihren Sitz in den USA. Dies könnte zur Annahme führen, dass amerikanische Unternehmen gesamtheitlich innovativer sind als Unternehmen aus der Eurozone. Deshalb soll im Rahmen der empirischen Erhebung folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?

Diese Forschungsfrage soll durch zwei Hypothesen in dieser Arbeit überprüft werden. Im ersten Schritt sollen folgende Nullhypothese (H_0) und die Alternativhypothese (H_1) überprüft werden:

H_0 : Innovation hat in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA den gleichen Stellenwert als bei Unternehmen aus der Eurozone.

H_1 : Innovation hat in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen anderen Stellenwert als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Das Ziel dabei ist zu ermitteln, ob die Nullhypothese anhand der gesammelten Datenpunkte verworfen werden kann und die Alternativhypothese in Kraft treten kann. Das würde indizieren, dass Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als bei Unternehmen aus der Eurozone.

In einem weiteren Schritt der Untersuchung wird ermittelt, welche der im OCAI abgefragten Dimensionen den größten Einfluss darauf haben, dass eine Unternehmenskultur als innovativ angesehen wird. Dabei lauten Nullhypothese (H_0) und die Alternativhypothese (H_1) folgendermaßen:

H_0 : Der Einfluss der OCAI-Dimensionen auf das Ergebnis des Ad-hoc-Kulturtyp Unternehmen ist gleichmäßig verteilt.

H₁: Der Einfluss der OCAI-Dimensionen auf das Ergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps der Unternehmen ist ungleichmäßig verteilt.

Das Ziel der Arbeit ist somit die Forschungsfrage und die beiden zuvor genannten Hypothesen zu beantworten. Im folgenden Kapitel werden die erhobenen Daten mithilfe von statistischen Methodiken präsentiert, sowie die Validierung der Hypothesen durchgeführt.

5 Ergebnisse der Untersuchung

Nach der Aufbereitung der Theorie von Unternehmenskultur und Innovation, sowie der Vorstellung des empirischen Erhebungsverfahrens, soll dieser Abschnitt zur Darstellung der Ergebnisse der Erhebung dienen.

5.1 Überblick der Daten

Wie bereits zuvor beschrieben, haben 99 Personen die Befragung beantwortet. Von diesen 99 Antworten wurden fünf Antworten aufgrund falscher oder nicht vollständiger Angaben entfernt. Darüber hinaus haben elf Personen den Fragebogen beantwortet, welche für Unternehmen mit Hauptsitz außerhalb der Eurozone oder den USA tätig sind. Der Grund für diese elf Antworten, ist dass der Fragebogen öffentlich zugänglich war und wie bereits erwähnt von jeder Person ausgefüllt werden konnte. Zusammengefasst bedeutet dies, dass von den 99 Antworten, 16 entfernt wurden und nicht zur Auswertung herangezogen wurden.

Somit liegt die Zahl der validen und zur Auswertung herangezogenen Antworten bei 83. Davon arbeiten 50 Personen (60.2%) für Unternehmen mit Hauptsitz innerhalb der Eurozone. Die restlichen 33 Personen (39.8%) arbeiten für Unternehmen mit Hauptsitz in den USA. Dies wird in Abbildung 25 grafisch aufbereitet als Diagramm dargestellt.

Verteilung der Hauptsitze

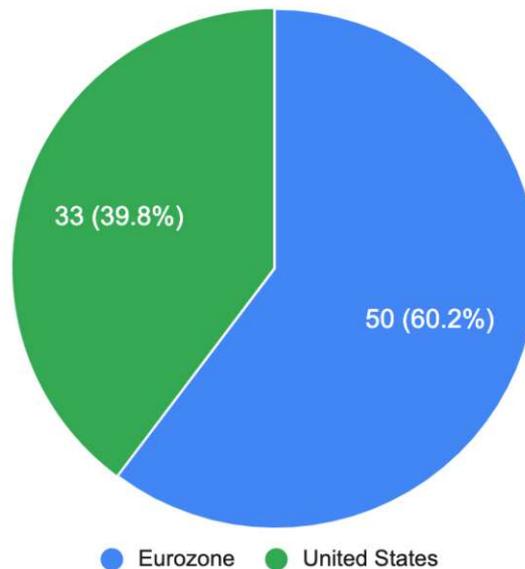


Abbildung 24: Verteilung der Hauptsitze
Quelle: Eigene Abbildung

Die Befragung wurde bewusst industrieübergreifend durchgeführt, um die erste Hypothese des Forschungsgegenstandes möglichst genau zu beantworten. Deshalb war ein Ziel der

Befragung eine möglichst breite Streuung der Industrien zu erreichen. Wie in Abbildung 26 ersichtlich, wurde die Befragung von Personen beantwortet, die für Unternehmen in 17 unterschiedlichen Industrien tätig sind.

Übersicht der Industrien der Unternehmen

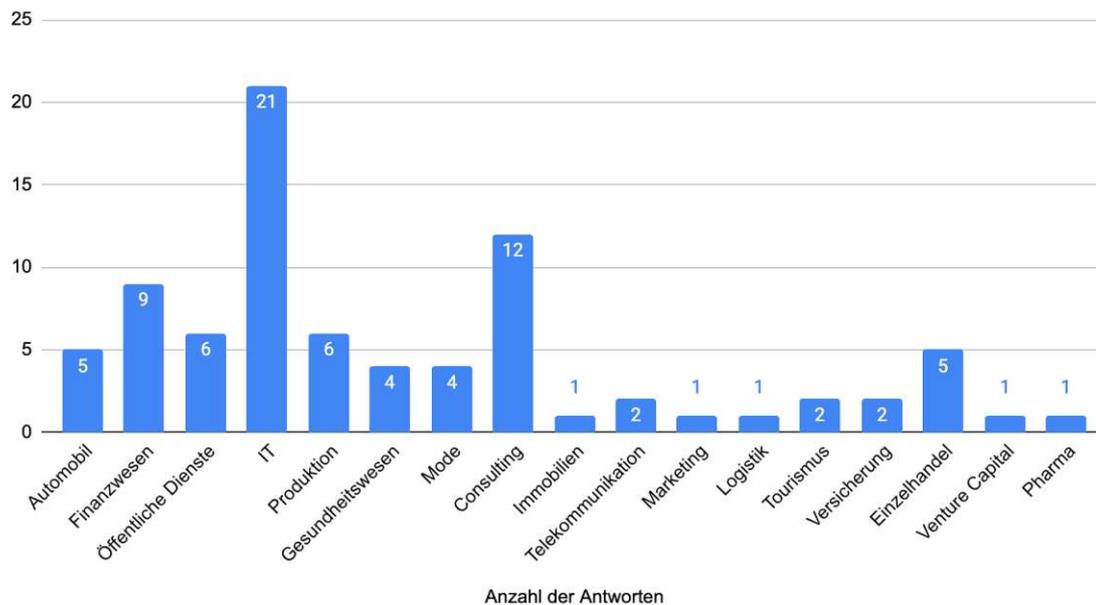


Abbildung 25: Übersicht der Industrien
Quelle: eigene Abbildung

Die meisten Antworten des Fragebogens wurden von Personen, die für Unternehmen in der IT-Industrie tätig sind, erfasst. Genauer gesagt 21 Antworten (25,3%) wurden von diesen Personen abgegeben. Mit zwölf Antworten (14,46%) konnten in der Consulting-Industrie, die zweitmeisten Antworten dokumentiert werden. Die Industrie des Finanzwesens erhielt bei der Befragung neun Antworten (10,84%). Jeweils sechs Antworten (7,23%), konnten von den Industrien Öffentliche Dienste und Produktion erfasst werden. Sowohl die Automobil-Industrie als auch die Einzelhandel-Industrie dokumentierten jeweils fünf Antworten (6,02%). Für die Industrie des Gesundheitswesens und die Mode-Industrie konnten je vier Antworten (4,82%) erfasst werden. Jeweils zwei Antworten kamen für die Industrien Telekommunikation, Tourismus und Versicherung. Für die Industrien Immobilien, Marketing, Logistik, Venture Capital und Pharma wurde jeweils eine Antwort erfasst.

Eine weitere Frage, die von den Personen ausgefüllt werden musste, war die Frage nach der Unternehmensgröße. Die Größen wurden in fünf Kategorien eingeteilt. Diese Kategorien sind:

- Weniger als 50 Mitarbeitende
- Zwischen 50 und 200 Mitarbeitende
- Zwischen 201 und 500 Mitarbeitende
- Zwischen 501 und 3000 Mitarbeitende

- Mehr als 3000 Mitarbeitende

Eine Verteilung der Unternehmensgrößen von den erhaltenen Antworten kann Abbildung 27 entnommen werden.

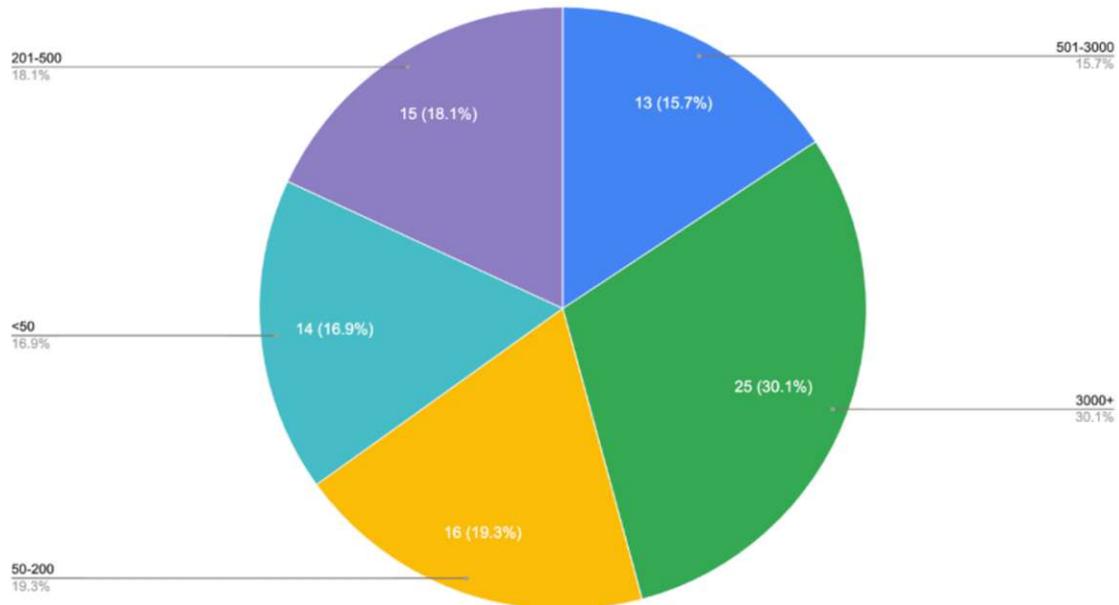


Abbildung 26: Gruppierung nach der Mitarbeiter*innenzahl
Quelle: eigene Abbildung

Bei den Unternehmensgrößen handelt es sich um eine weitgehend ausgeglichene Anzahl an erfassten Antworten. Für die Unternehmensgröße „Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden“ wurden 14 Antworten erfasst. Für die nächste Kategorie „Unternehmen mit 50-200 Mitarbeitenden“ wurden 16 Antworten dokumentiert. Die Kategorie „Unternehmen mit 201-500 Mitarbeitenden“ erhielt 15 Antworten. Die wenigsten Antworten, mit 13, erhielt die Kategorie „Unternehmen mit 501-3000 Mitarbeitenden“. Die meisten Antworten der Befragung wurden, mit 25, in der Kategorie „Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden“ erfasst. Die Erfassung der Unternehmensgröße soll in einem weiteren Schritt dazu genutzt werden, um festzustellen, ob sich maßgebliche Unterschiede des Innovationsgrades abhängig von der Unternehmensgröße ermitteln lassen.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Ergebnisse nach Herkunft zusammengefasst und ermittelt, inwieweit die erste Forschungshypothese zutrifft. In einem weiteren Schritt wird ermittelt, ob ausschlaggebende Unterschiede in der Gewichtung der Dimensionen festgestellt werden können.

5.2 Stellenwert von Innovation

5.2.1 OCAI-Auswertung

In diesem Kapitel wird auf die Grundfrage, ob der Stellenwert von Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA ein anderer ist als für Unternehmen aus der Eurozone, genauer eingegangen. Dabei werden die erhaltenen Antworten aus der Befragung mittels OCAI-Frameworks ausgewertet. Anschließend wird die erste Hypothese mittels statistischen t-Test validiert.

Durch die Auswertung mittels OCAI-Frameworks soll ein erster Eindruck geschaffen werden, inwieweit die Forschungsfrage beantwortet werden kann.

Vor der Auswertung wurden die Antworten nach Herkunft der Unternehmen gruppiert und in ein eigenes Tabellenblatt gespeichert. Der nächste Schritt der Auswertung verlangt das Summieren der Punkte der einzelnen Aussagen für alle befragten Personen in jeder der sechs Dimensionen des Fragebogens. Die Summe der Punkte pro Frage wird danach durch die Anzahl der Antworten dividiert, sodass jede Aussage in jeder Dimension einen Durchschnittswert als Ergebnis erhält. Jede der Dimensionen der OCAI-Befragung beinhaltet vier Aussagen, welche jeweils mit einem der Kulturtypen korrelieren. Dies bedeutet, dass im nächsten Schritt die kalkulierten Durchschnittswerte dimensionsübergreifend für jeden Kulturtypen addiert werden. Das Ergebnis davon wird nun durch sechs dividiert. Das Endergebnis dieser Kalkulation ergibt nun einen Wert pro Kulturtyp.

Diese Werte können nun graphisch dargestellt werden. Dabei werden die Werte als Koordinaten für jeden Kulturtyp abgebildet, wie etwa in Abbildung 28. Die Abbildung zeigt die Ergebnisse der Auswertung für die Antworten von Unternehmen aus der Eurozone.

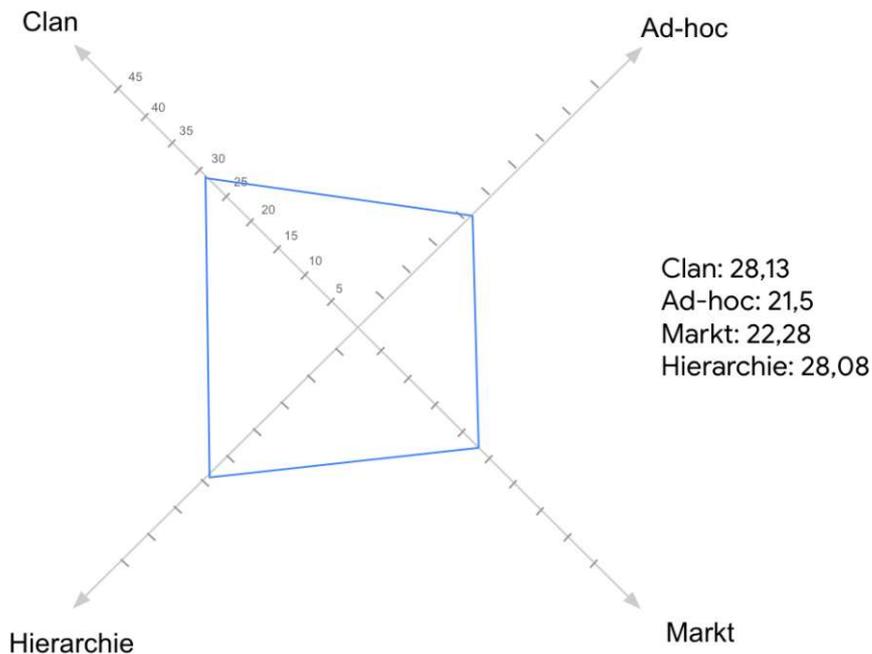


Abbildung 27: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Eurozone
Quelle: eigene Abbildung

Wie bereits erwähnt, kamen von den 83 erhaltenen Antworten 50 von Personen, die für Unternehmen mit Hauptsitz innerhalb der Eurozone tätig sind. In den Antworten sind alle fünf Kategorien der Unternehmensgrößen sowie alle zuvor genannten Industrien enthalten. Die Ergebnisse der OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Eurozone lauten folgendermaßen:

- Clan-Kulturtyp: **28,13 Punkte**
- Ad-hoc-Kulturtyp: **21,5 Punkte**
- Markt-Kulturtyp: **22,28 Punkte**
- Hierarchie-Kulturtyp: **28,08 Punkte**

Die Auswertung für amerikanische Unternehmen sieht im Gegensatz dazu anders aus. Insgesamt wurden für amerikanische Unternehmen 33 Antworten gesammelt. Diese für Unternehmen in folgenden Industrien:

- IT
- Consulting
- Öffentliche Dienste
- Automobil
- Finanzwesen
- Produktion
- Einzelhandel

- Mode
- Gesundheitswesen
- Tourismus

Alle fünf Kategorien der Unternehmensgrößen sind bei den Antworten für amerikanische Unternehmen vorhanden und ausgeglichen verteilt. Die Auswertung für die 33 Antworten lieferte folgendes Ergebnis:

- Clan-Kulturtyp: **26,45 Punkte**
- Ad-hoc-Kulturtyp: **27,35 Punkte**
- Markt-Kulturtyp: **22,3 Punkte**
- Hierarchie-Kulturtyp: **23,89 Punkte**

Dieses Ergebnis ist in Abbildung 29 anhand der Kulturtypen visualisiert dargestellt.

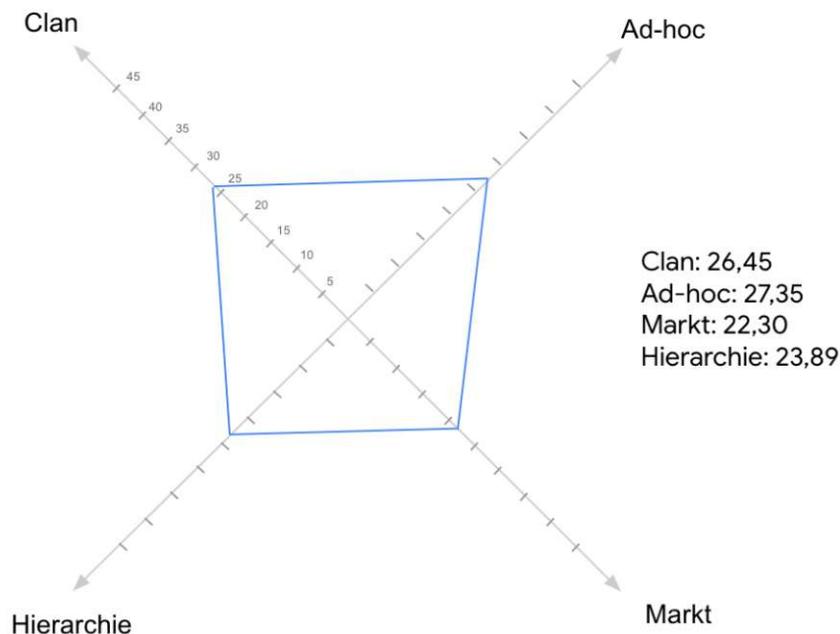


Abbildung 28: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus den USA
Quelle: Eigene Abbildung

Werden die Ergebnisse der Auswertungen miteinander verglichen, wie in Abbildung 30 dargestellt, können die Unterschiede unkompliziert ermittelt werden. Unternehmen aus der Eurozone erreichten 28,13 Punkte für den Clan-Kulturtyp wohingegen Unternehmen mit Sitz in den USA mit 26,45 Punkten mehr als 1,5 Punkte weniger erzielen konnten. Im Gegensatz dazu wurde der Ad-hoc-Kulturtyp für amerikanische Unternehmen mit 27,35 Punkten am stärksten bewertet. Unternehmen aus der Eurozone erreichten dabei lediglich 21,5 Punkte. Die Ausprägung des Markt-Kulturtyps ist sowohl für Unternehmen aus der Eurozone als auch für amerikanische Unternehmen fast identisch. Der Markt-Kulturtyp wurde für Unternehmen aus der Eurozone mit 22,28 Punkten und für Unternehmen aus den USA mit

22,3 Punkten bewertet. Der Hierarchie-Kulturtyp ist der vierte und letzte Kulturtyp dieser wurde für Unternehmen aus der Eurozone mit 28,08 Punkten bewertet. Mit mehr als vier Punkten Unterschied wurde der Markt-Kulturtyp für Unternehmen aus den USA mit 23,89 Punkten bewertet.

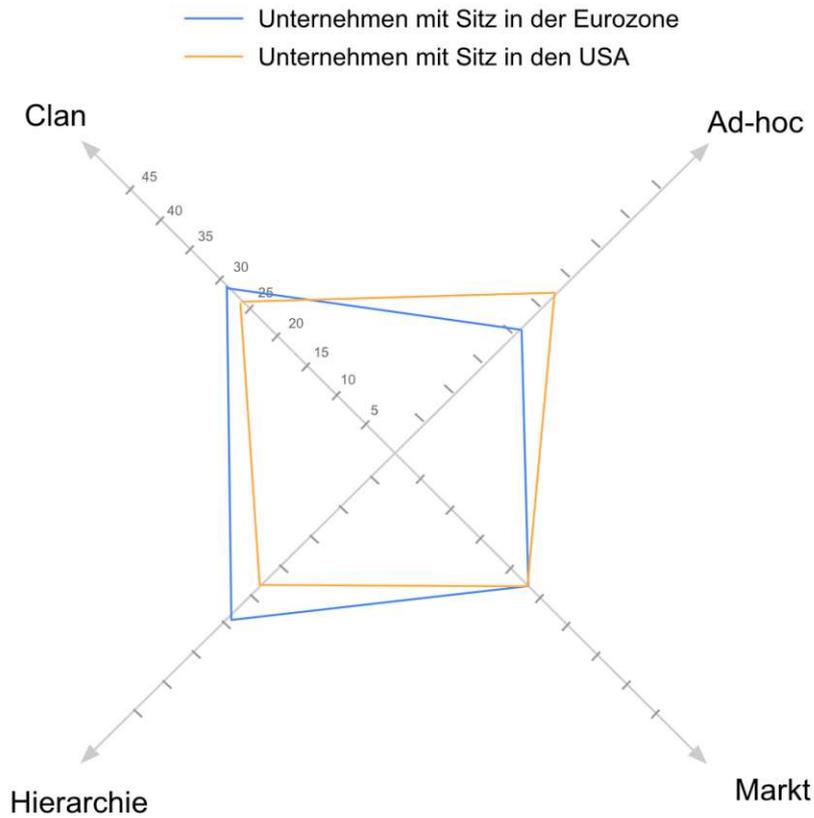


Abbildung 29: Vergleich der OCAI-Auswertungen
Quelle: Eigene Abbildung

Zusammengefasst ist zu sagen, dass der Clan-Kulturtyp und der Hierarchie-Kulturtyp bei Unternehmen aus der Eurozone ausgeprägter sind als bei Unternehmen aus den USA. Dafür ist der Ad-hoc-Kulturtyp bei amerikanischen Unternehmen deutlich stärker vertreten. Der Markt-Kulturtyp ist bei allen Unternehmen unabhängig von der Herkunft gleich ausgeprägt. Im folgenden Kapitel werden die ausgewerteten Ergebnisse mittels statistischer Methoden weiter evaluiert.

5.2.2 Hypothesenprüfung

Um im Rahmen des Forschungsgegenstandes die Daten statistisch auszuwerten, soll in diesem Kapitel der t-Test zur Anwendung kommen. Wie bereits beschrieben, lässt sich mittels t-Test ermitteln, inwieweit die Nullhypothese verworfen werden kann und die Alternativhypothese zur Anwendung kommt. Um den t-Test durchführen zu können, ist es

zuvor notwendig, die Varianz und die Standardabweichung zu berechnen. Die Ergebnisse sowie die Berechnungen werden nachfolgend in Tabellen und Diagrammen dargestellt.

Die folgende Tabelle enthält den Mittelwert, die Standardabweichung und die Varianz von den Antworten der Unternehmen aus der Eurozone.

Tabelle 8: Mittelwert, Standardabweichung und Varianz für Unternehmen aus der Eurozone
Quelle: Eigene Tabelle

Dimension	Kulturtyp der Aussage	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Dominante Eigenschaften	Clan-Kulturtyp	27,80 Punkte	14,78 Punkte	218,53
	Ad-hoc-Kulturtyp	22,70 Punkte	11,39 Punkte	129,81
	Markt-Kulturtyp	27,10 Punkte	10,60 Punkte	112,34
	Hierarchie-Kulturtyp	22,40 Punkte	13,93 Punkte	194,12
Organisatorische Führung	Clan-Kulturtyp	26,70 Punkte	12,06 Punkte	145,52
	Ad-hoc-Kulturtyp	21,40 Punkte	10,74 Punkte	115,35
	Markt-Kulturtyp	17,50 Punkte	10,65 Punkte	113,52
	Hierarchie-Kulturtyp	34,40 Punkte	17,69 Punkte	312,90
Führung der Mitarbeiter*innen	Clan-Kulturtyp	31,50 Punkte	12,79 Punkte	163,52
	Ad-hoc-Kulturtyp	19,90 Punkte	10,38 Punkte	107,64
	Markt-Kulturtyp	19,30 Punkte	11,38 Punkte	129,60
	Hierarchie-Kulturtyp	29,30 Punkte	15,32 Punkte	234,70
Organisatorischer Zusammenhalt	Clan-Kulturtyp	29,60 Punkte	14,28 Punkte	203,92
	Ad-hoc-Kulturtyp	21,50 Punkte	10,75 Punkte	115,56
	Markt-Kulturtyp	21,30 Punkte	11,86 Punkte	140,62
	Hierarchie-Kulturtyp	27,60 Punkte	15,88 Punkte	252,29
Strategische Schwerpunkte	Clan-Kulturtyp	27,10 Punkte	12,08 Punkte	146,01
	Ad-hoc-Kulturtyp	22,70 Punkte	11,35 Punkte	128,79

	Markt-Kulturtyp	22,70 Punkte	11,30 Punkte	127,77
	Hierarchie-Kulturtyp	27,50 Punkte	16,11 Punkte	259,44
Erfolgskriterien				
	Clan-Kulturtyp	26,10 Punkte	12,30 Punkte	151,32
	Ad-hoc-Kulturtyp	20,80 Punkte	11,62 Punkte	135,06
	Markt-Kulturtyp	25,80 Punkte	10,56 Punkte	111,59
	Hierarchie-Kulturtyp	27,30 Punkte	15,85 Punkte	251,23

Die Abweichung der Punkte in den unterschiedlichen Dimensionen und Kulturtypen liegt zwischen zehn und 18 Punkten. Genauer gesagt liegt die durchschnittliche Abweichung für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone bei 12,74 Punkte pro Aussage.

In der folgenden Tabelle werden die Mittelwerte, Standardabweichungen und Varianzen von den Antworten der Unternehmen aus den USA dargestellt.

Tabelle 9: Mittelwert, Standardabweichung und Varianz für Unternehmen aus den USA
 Quelle: Eigene Tabelle

Dimension	Kulturtyp der Aussage	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Dominante Eigenschaften				
	Clan-Kulturtyp	23,64 Punkte	12,70 Punkte	161,36
	Ad-hoc-Kulturtyp	27,12 Punkte	8,84 Punkte	78,17
	Markt-Kulturtyp	23,94 Punkte	7,98 Punkte	63,68
	Hierarchie-Kulturtyp	25,30 Punkte	12,93 Punkte	167,09
Organisatorische Führung				
	Clan-Kulturtyp	25,91 Punkte	11,35 Punkte	128,84
	Ad-hoc-Kulturtyp	27,73 Punkte	11,67 Punkte	136,08
	Markt-Kulturtyp	20,15 Punkte	16,84 Punkte	283,57
	Hierarchie-Kulturtyp	26,21 Punkte	14,58 Punkte	212,55
Führung der Mitarbeiter*innen				
	Clan-Kulturtyp	28,48 Punkte	12,72 Punkte	161,70
	Ad-hoc-Kulturtyp	27,27 Punkte	9,69 Punkte	93,89
	Markt-Kulturtyp	22,73 Punkte	10,98 Punkte	120,45
	Hierarchie-Kulturtyp	21,52 Punkte	9,23 Punkte	85,13

Organisatorischer Zusammenhalt				
	Clan-Kulturtyp	27,12 Punkte	10,90 Punkte	118,80
	Ad-hoc-Kulturtyp	27,73 Punkte	10,47 Punkte	109,52
	Markt-Kulturtyp	21,06 Punkte	14,56 Punkte	212,12
	Hierarchie-Kulturtyp	24,09 Punkte	10,86 Punkte	117,90
Strategische Schwerpunkte				
	Clan-Kulturtyp	25,76 Punkte	11,40 Punkte	129,88
	Ad-hoc-Kulturtyp	27,58 Punkte	7,51 Punkte	56,44
	Markt-Kulturtyp	22,12 Punkte	11,25 Punkte	126,61
	Hierarchie-Kulturtyp	24,55 Punkte	12,83 Punkte	164,63
Erfolgskriterien				
	Clan-Kulturtyp	27,88 Punkte	10,31 Punkte	106,30
	Ad-hoc-Kulturtyp	26,67 Punkte	7,14 Punkte	51,04
	Markt-Kulturtyp	23,79 Punkte	6,13 Punkte	37,55
	Hierarchie-Kulturtyp	21,67 Punkte	9,24 Punkte	85,42

Für Unternehmen aus den USA liegt die Abweichung pro Dimension und pro Kulturtyp zwischen sechs und 17 Punkten. Die durchschnittliche Abweichung pro Kulturtyp liegt bei 10,92 Punkten. Um die Ergebnisse der Standardabweichung genauer darzustellen, zeigt die folgende Abbildung die durchschnittlichen Standardabweichungen pro OCAI-Kulturtyp.

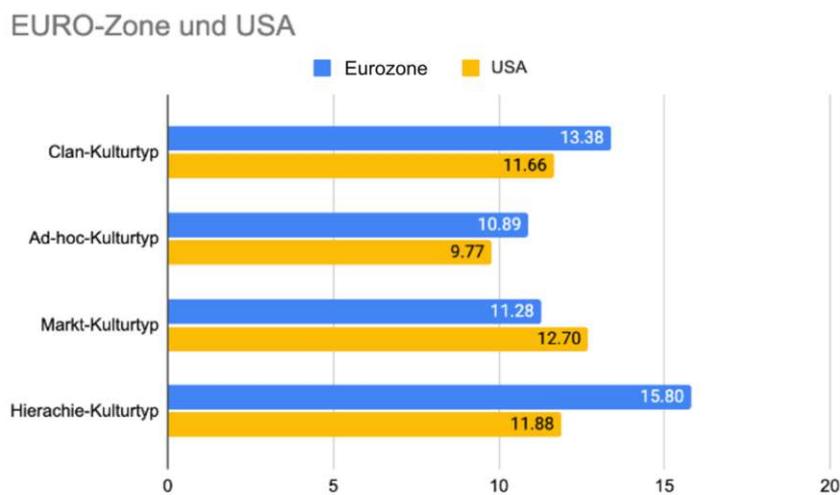


Abbildung 30: Übersicht der Standardabweichungen
Quelle: Eigene Tabelle

Die Berechnung der Standardabweichung und der Varianz verschafft einen tieferen Einblick in die Verteilung der Daten. Darüber hinaus sind sie auch notwendig, um den t-Test durchzuführen. Dieser wird ausschließlich auf den Datenpunkten des Ad-hoc-Kulturtyps durchgeführt, da dieser innerhalb des OCAI-Frameworks für Innovation steht. Um die Forschungsfrage sowie die erste Hypothese zu beantworten, sind nur diese Datenpunkte notwendig.

Der t-Test wird für 198 Datenpunkte für Unternehmen mit Sitz aus den USA durchgeführt sowie für 300 Datenpunkte für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone. Der t-test wurde mit der Erweiterung XLMiner Analysis innerhalb von Google Sheets durchgeführt. Das Signifikanzniveau, welches für den t-Test verwendet wird, liegt bei den für den t-Test üblichen 5%. Der t-Test kam zu folgenden Ergebnissen:

Tabelle 10: Ergebnisse des t-Tests
 Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Mittelwert	21,5	27,35
Varianz	120,99	85,45
Standardabweichung	10,99	9,24
Anzahl der Datenpunkte	300	198
df	467	
t Stat	-6,401	
P(T<=t) einseitig	0,00000000019	
t Critical einseitig	1,648122977	
P(T<=t) zweiseitig	0,00000000038	
t Critical zweiseitig	1,96505668	

Das heißt, dass die durchschnittliche Punktezahl der Ad-hoc-Kulturtyp-Aussagen für Unternehmen aus der Eurozone (M = 21,5; Standardabweichung = 10,99) niedriger ist als für Unternehmen aus den USA (M=27,35; Standardabweichung = 9,24). Die errechnete Differenz ist sehr signifikant: $t(467) = -6,401$, $p < 0,0001$.

Dabei stellt sich nun die Frage, welche Gründe zu so einer deutlichen Signifikanz führen. Im nächsten Schritt soll die Gewichtung der Dimensionen untersucht und damit die zweite Hypothese beantwortet werden.

5.3 Gewichtung der Dimensionen

Das folgende Kapitel dieser Arbeit soll tiefer in das zuvor genannte Ergebnis eintauchen und die zweite Hypothese dieser Arbeit überprüfen. Dabei soll herausgefunden werden, welchen Einfluss die einzelnen Dimensionen auf den Stellenwert der Innovation haben.

Um zu verstehen welchen Einfluss die einzelnen Dimensionen auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps haben, werden die vergebenen Punkte der Dimensionen summiert und die Gewichtung dieser kalkuliert. Im ersten Schritt dieser Kalkulation werden die Ergebnisse für alle Ergebnisse gemeinsam und in einem weiteren Schritt für Unternehmen aus der Eurozone, sowie die Ergebnisse der Unternehmen aus den USA separat betrachtet.

Werden alle erhobenen Antworten gemeinsam betrachtet, so lassen sich die in Abbildung 32 ersichtlichen Gewichtungen für das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps errechnen.

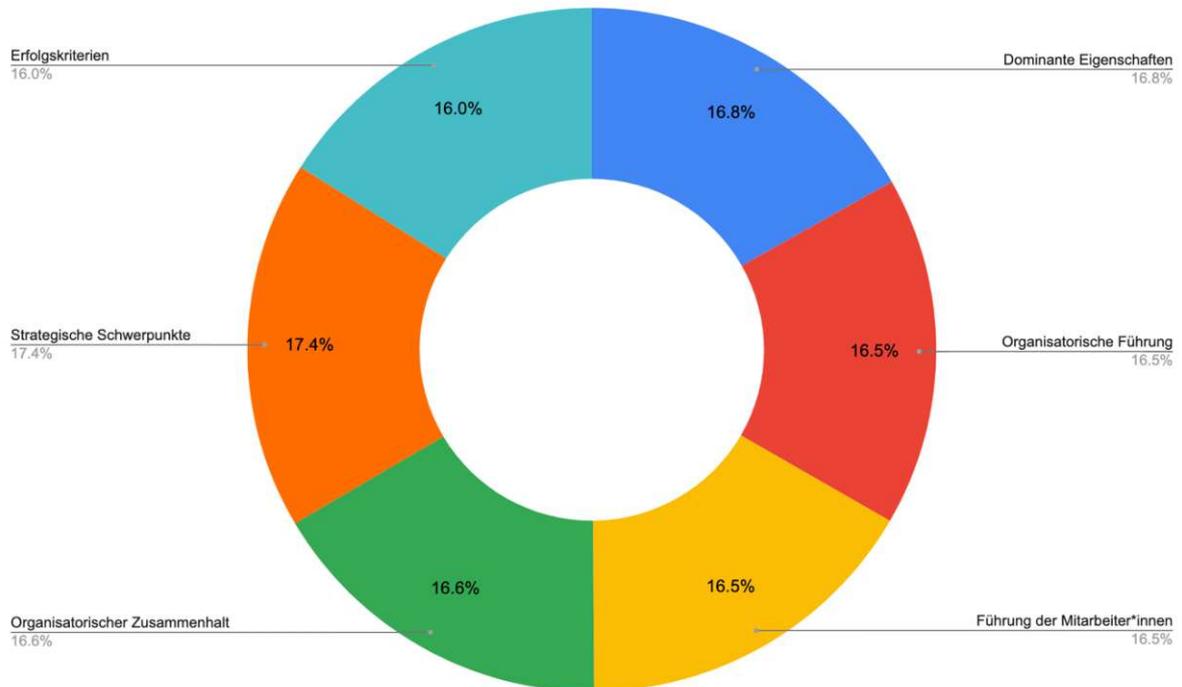


Abbildung 31: Gewichtung der Dimensionen für alle erfassten Unternehmen
Quelle: Eigene Abbildung

Den geringsten Einfluss, mit 16,0% auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps hat die Dimension der Erfolgskriterien. 16,5% Gewichtung auf das Ergebnis haben die Dimensionen der Organisatorischen Führung und der Führung der Mitarbeiter*innen. Den drittstärksten Einfluss auf das Gesamtergebnis hat die Dimension des Organisatorischen Zusammenhaltes mit 16,6%. Mit 16,8% hat die Dimension der Dominanten Eigenschaften den zweitstärksten Einfluss auf das Ergebnis. Den meisten Einfluss mit 17,4% hat die Dimension des Strategischen Schwerpunktes. Das heißt, auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps

haben die Dimensionen einen fast ausgeglichenen Einfluss. Die maximale Abweichung liegt bei 1,4%.

Für Unternehmen aus der Eurozone wurden 50 Antworten zur Auswertung verwendet. Dabei wurden die Unternehmen unabhängig von Unternehmensgröße und Industrie gemeinsam betrachtet. Abbildung 32 zeigt dabei welchen Einfluss die einzelnen Dimensionen auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps haben.

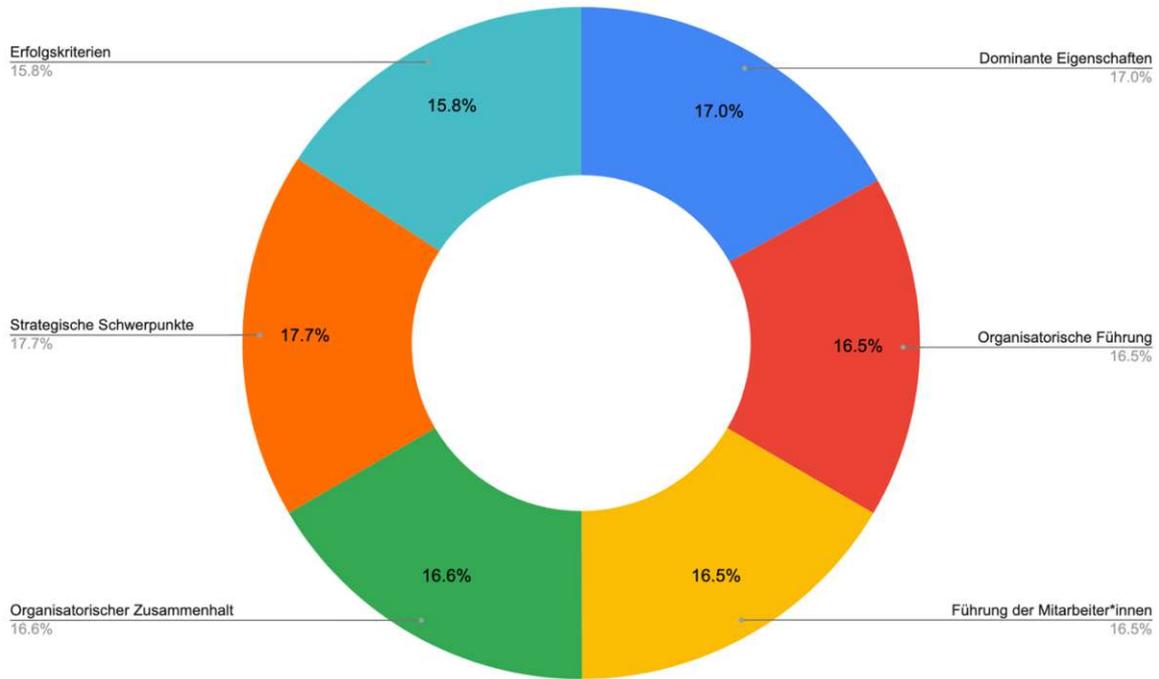


Abbildung 32: Gewichtung der Dimensionen von Unternehmen aus der Eurozone

Quelle: Eigene Abbildung

Das ermittelte Ergebnis zeigt, dass die Dimensionen fast ausgeglichen auf das Gesamtergebnis wirken. Genauer betrachtet hat die Dimension der Erfolgskriterien, mit 15,8%, den geringsten Einfluss auf das Ergebnis. Die Dimension der Organisatorischen Führung und die der Führung der Mitarbeiter*innen erreichten beide eine Bewertung von 16,5%. Die Dimension des Organisatorischen Zusammenhaltes erreichte eine Gewichtung von 16,6%. Mit 17,0% ist die Dimension mit dem zweitstärksten Einfluss auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps die Dimension der Dominanten Eigenschaften. Den stärksten Einfluss, mit 17,7%, auf das Gesamtergebnis hat die Dimension des Strategischen Schwerpunktes.

Die gleiche Auswertung wurde für die Antworten der Unternehmen mit Sitz in den USA durchgeführt. Zur Auswertung wurden alle 33 Antworten, die für Unternehmen aus den USA erfasst wurden, verwendet. Das Ergebnis der Auswertung für Unternehmen aus den USA ist in Abbildung 34 grafisch dargestellt.

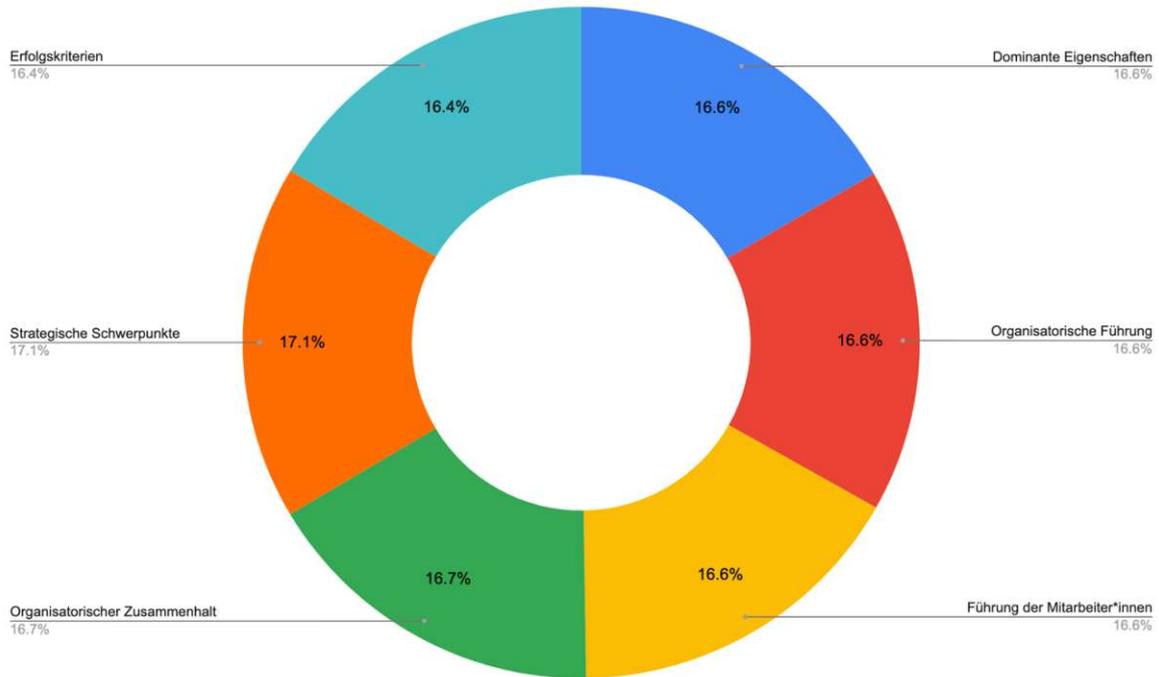


Abbildung 33: Gewichtung der Dimensionen von Unternehmen aus den USA
Quelle: Eigene Abbildung

Die Erfolgskriterien sind für Unternehmen mit Sitz in den USA die Dimension mit der geringsten Gewichtung. Diese erreichten eine Gewichtung von 16,4%. Eine Gewichtung von 16,6% erreichten die Dimensionen Dominante Eigenschaften, Organisatorische Führung und Führung der Mitarbeiter*innen. 16,7% beträgt die Gewichtung der Dimension Organisatorischer Zusammenhalt. Die stärkste Gewichtung, mit 17,1%, hat die Dimension der Strategischen Schwerpunkte.

Werden nun die Gewichtungen der Unternehmen mit Hauptsitz in der Eurozone den Gewichtungen der Unternehmen aus den USA gegenübergestellt, so ist ersichtlich, dass die Gewichtungen für die Unternehmen beider Herkünfte fast ausgeglichen sind. Für die Dimension der Dominanten Eigenschaften wurde für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone eine Gewichtung von 16,96% erzielt und für Unternehmen mit Sitz in den USA eine Gewichtung von 16,61%. Die Dimension Organisatorische Führung hat eine Gewichtung von 16,49% auf das Gesamtergebnis für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone und 16,57% für Unternehmen mit Sitz in den USA. Eine fast exakt gleiche Gewichtung erreichte die Dimension Führung der Mitarbeiter*innen. Diese hat für Unternehmen aus der Eurozone eine Gewichtung von 16,52% und für Unternehmen aus den USA eine Gewichtung von 16,60%. Ähnliches gilt für die Dimension des Organisatorischen Zusammenhaltes. Diese hat für Unternehmen aus der Eurozone eine Gewichtung von 16,59% und für Unternehmen aus den USA eine Gewichtung von 16,69%. Die Dimension Strategische Schwerpunkte hat für Unternehmen aus der Eurozone eine Gewichtung von 16,68% und für Unternehmen aus den USA 17,10%. Die

sechste und letzte Dimension der OCAI-Befragung ist die der Erfolgskriterien. Diese erreichte für Unternehmen aus der Eurozone eine Gewichtung von 15,76% und für Unternehmen aus den USA eine Gewichtung von 16,44% des Gesamtergebnisses. Die Gegenüberstellung der Gewichtung wurde visuell aufbereitet und kann aus Abbildung 35 entnommen werden.

Gewichtung der Dimensionen

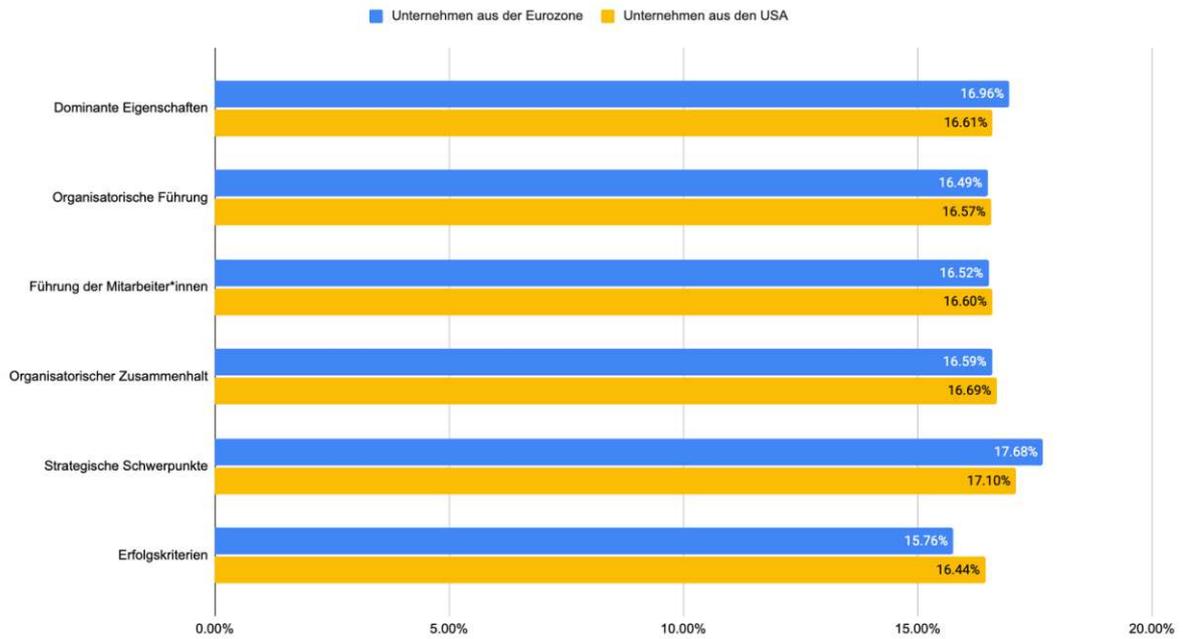


Abbildung 34: Gegenüberstellung der Gewichtung
Quelle: Eigene Abbildung

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die sechs Dimensionen einen fast gleich verteilten Einfluss auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps haben. Darüber hinaus lassen sich bis auf minimale Unterschiede keine Abweichungen der Gewichtungen zwischen Unternehmen aus den USA und Unternehmen aus der Eurozone feststellen.

6 Diskussion

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse genauer beschrieben und im Kontext der Forschungsfragen sowie der Hypothesen genauer betrachtet. Darüber hinaus werden in einem weiteren Schritt Implikationen und Kritik am Erhebungsinstrument geäußert. Abschließend zeigt der letzte Teil dieses Kapitels einen Ausblick und ein Fazit.

6.1 Interpretation der Ergebnisse

Für die Erhebung in diesem Forschungsgegenstand wurden Mitarbeitende von Unternehmen, die ihren Hauptsitz entweder in der Eurozone oder den USA haben, befragt. Insgesamt wurden 99 Antworten dokumentiert wobei 16 davon für die Auswertung der Ergebnisse nicht relevant waren. 50 der relevanten 83 Antworten sind für Unternehmen aus der Eurozone und 33 für Unternehmen mit Hauptsitz in den USA.

Für Unternehmen aus der Eurozone erhielt der Clan-Kulturtyp die beste Bewertung. Dieser erreichte 28,13 Punkte. Der Kulturtyp steht für Kollaboration und der Kulturtyp wird durch die Weiterentwicklung als auch dem Einbringen der Mitarbeitenden als effektiv betrachtet (Cameron & Quinn, 2006, S. 46).

Die zweitmeisten Punkte erreichte der Hierarchie-Kulturtyp. Der Kulturtyp wurde mit 28,08 Punkten bewertet. Der Kulturtyp steht für Kontrolle und wird durch Kontrolle sowie funktionierenden Prozessen als effektiv betrachtet (Cameron & Quinn, 2006, S. 46).

Der Markt-Kulturtyp wurde für Unternehmen aus der Eurozone mit den drittmeisten Punkten bewertet. Der Kulturtyp erzielte eine Bewertung von 22,28 Punkten. Der Kulturtyp wird durch den Konkurrenzkampf am Markt geprägt und wird durch den Wettbewerb am Markt sowie der Orientierung an den Kund*innen als effektiv betrachtet.

Die wenigsten Punkte für Unternehmen aus der Eurozone erreichte der Ad-hoc-Kulturtyp. Dieser wurde mit 21,5 Punkten bewertet. Der Kulturtyp steht für Kreativität und wird durch Innovation und die Erstellung neuer Ressourcen als effektiv betrachtet.

Für Unternehmen aus den USA sieht das Ergebnis und die Auswertung mittels OCAI-Auswertungsverfahren etwas anders aus. Die meisten Punkte, mit 27,35 Punkten, erreichte der Ad-hoc-Kulturtyp. Das heißt Kreativität und Innovation sind für diese Unternehmen essenziell. Mit 26,45 Punkten erreichte der Clan-Kulturtyp die zweitmeisten Punkte, welcher für die Zusammenarbeit steht. Der Hierarchie-Kulturtyp, welcher für Kontrolle und funktionierende Prozesse steht, liegt mit einer Bewertung von 23,89 Punkten an dritter Stelle. Die wenigsten Punkte bekam der Markt-Kulturtyp. Dieser erreichte eine Bewertung von 22,3 Punkten bewertet. Der Kulturtyp steht für Konkurrenzkampf und Wettbewerb.

In einem weiteren Schritt kann nun die erste Forschungshypothese betrachtet werden. Diese lautet:

Innovation hat in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen anderen Stellenwert als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Das OCAI-Auswertungsverfahren konnte die Hypothese im ersten Schritt bestätigen. In einem weiteren Schritt konnte die Hypothese auch unter Verwendung des t-Tests validiert werden. Das Ergebnis zeigte eine deutliche Signifikanz für die erhobenen Datenpunkte des Ad-hoc-Kulturtyps. Das heißt auch die statistische Auswertung hat gezeigt, dass die Nullhypothese verworfen werden kann und die Forschungshypothese angenommen werden kann.

Die zweite Hypothese des Forschungsgegenstandes lautet:

Der Einfluss der OCAI-Dimensionen auf das Ergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps der Unternehmen ist ungleichmäßig verteilt.

In der Auswertung wurden die Gewichtungen sowohl für alle erhobenen Daten, sowie nach Hauptsitz getrennt betrachtet. Das Ergebnis davon ist, dass die Gewichtung der Dimensionen für alle Daten gesamt eine Abweichung von 1,4% hat. Im Detail betrachtet haben die Gewichtungen der Dimensionen für Unternehmen aus der Eurozone eine Abweichung von 1,9% und für Unternehmen aus den USA eine Abweichung von 0,7%. Das heißt die Gewichtungen der sechs Dimensionen auf das Gesamtergebnis sind fast ausgeglichen verteilt. Dadurch, dass nur ein sehr minimaler Unterschied zwischen den Gewichtungen herrscht, konnte die zweite Hypothese der Arbeit nicht bestätigt werden.

Nun soll die allgemeine Forschungsfrage des Forschungsgegenstandes beantwortet werden. Diese lautet:

Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?

Die Forschungsfrage lässt sich mittels der erhobenen Daten mit „Ja“ beantworten. Sowohl durch die statistische Auswertung der Datenpunkte als durch das OCAI-Auswertungsverfahren konnte bewiesen werden, dass Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in Unternehmen aus der Eurozone.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass für die Unternehmenskultur sowohl für Unternehmen aus den USA als auch aus der Eurozone die Zusammenarbeit ein wichtiger Faktor ist. Das heißt, die Eigenschaften des Clan-Kulturtyps haben eine hohe Priorität und darüber hinaus besitzt der Ad-hoc-Kulturtyp für die Unternehmen unterschiedliche Prioritäten. Die Eigenschaften des Markt-Kulturtyps sind für die Unternehmenskultur der Unternehmen zwar wichtig, jedoch nicht so wichtig wie etwa die Eigenschaften des Clan-

Kulturtyps. Eine sehr hohe Diskrepanz konnte bei der Auswertung der Datenpunkte über alle Industrien und Unternehmensgrößen hinweg für den Hierarchie-Kulturtyp festgestellt werden. Die Eigenschaften des Kulturtyps haben laut Auswertung einen sehr hohen Stellenwert für Unternehmen aus der Eurozone und einen geringeren Einfluss auf die Unternehmenskultur der Unternehmen aus den USA.

Auch die Auswertung nach Unternehmensgrößen, welche sich im Anhang befindet, konnte weitere spannende Eindrücke schaffen. Über alle Kategorien der Unternehmensgrößen hinweg, konnte festgestellt werden, dass der Clan-Kulturtyp für Unternehmen mit Hauptsitz in der Eurozone stärker ausgeprägt ist als in Unternehmen aus den USA. Umgekehrt jedoch ist der Ad-hoc-Kulturtyp für Unternehmen aus den USA über alle Kategorien hinweg ausgeprägter als für Unternehmen aus der Eurozone.

Der deutlichste Unterschied der Auswertung wurde für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden erfasst. Die Auswertung zeigte, dass der Hauptfokus der Unternehmenskultur für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden und Hauptsitz in der Eurozone auf den Eigenschaften des Markt-Kulturtyps und der des Hierarchie-Kulturtyps liegt. Wohingegen die Priorität der Unternehmenskultur für Unternehmen aus den USA mit mehr als 3000 Mitarbeitenden auf den Eigenschaften des Ad-hoc-Kulturtyps und des Clan-Kulturtyps liegen. Darüber hinaus ist spannend, dass bei Unternehmen aus den USA der Clan-Kulturtyp in der Kategorien Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden am stärksten ausgeprägt ist. Der Verlauf und die Veränderung der Prioritäten könnte auf die unterschiedlichen Unternehmensphasen rückschließen.

Eine weitere Auswertung, welche sich im Anhang befindet, ist die OCAI-Auswertung spezifischer Industrien. Dafür wurden die erfassten Antworten von Unternehmen aus der IT-, Consulting- und Finanz-Industrie ausgewertet.

Für IT-Unternehmen mit Hauptsitz in der Eurozone zeigte die Auswertung, dass die Eigenschaften des Clan-Kulturtyps sowie des Ad-hoc-Kulturtyps die höchste Priorität haben. Der Clan-Kulturtyp bekam für diese Unternehmen jedoch mit Abstand die meisten Punkte mit 36,25 Punkten. Auch für IT-Unternehmen aus den USA sind die beiden zuvor genannten Kulturtypen mit den meisten Punkten bewertet worden. Der Ad-hoc-Kulturtyp erzielte dabei 29,04 Punkte und der Clan-Kulturtyp 27,24.

Für Consulting-Unternehmen aus der Eurozone haben die Eigenschaften des Clan-Kulturtyps die höchste Priorität. Dieser wurde für die Unternehmen mit 31,33 Punkten bewertet. Spannend ist dabei auch, dass für die Consulting-Unternehmen aus der Eurozone der Ad-hoc-Kulturtyp und der Markt-Kulturtyp fast mit derselben Anzahl an Punkten bewertet wurden. Der Ad-hoc-Kulturtyp wurde mit 25,17 Punkten und der Markt-Kulturtyp mit 25,00 Punkten bewertet. Ein so starkes Ergebnis für den Markt-Kulturtyp lässt darauf schließen, dass sich die

Consulting-Unternehmen mit Sitz in der Eurozone sehr stark am Wettbewerb orientieren. Für Consulting-Unternehmen aus den USA, haben laut Auswertung der Daten die Eigenschaften des Ad-hoc-Kulturtyps und des Clan-Kulturtyps die höchste Priorität. Der Ad-hoc-Kulturtyp wurde dabei mit 30,71 Punkten und der Clan-Kulturtyp mit 29,05 Punkten bewertet.

Die dritte und letzte Industrie, für die eine separate Auswertung durchgeführt wurde, ist die Finanz-Industrie. Interessant ist dabei, dass in dieser Industrie der Hierarchie-Kulturtyp sowohl für Unternehmen aus der Eurozone als auch für Unternehmen aus den USA am besten bewertet wurde. Für Finanz-Unternehmen aus der Eurozone wurde der Hierarchie-Kulturtyp mit 32,78 Punkten und für Unternehmen 31,39 Punkten bewertet. Das bedeutet, dass die Unternehmenskulturen von Finanz-Unternehmen sowohl aus den USA als auch aus der Eurozone sehr stark hierarchisch geprägt sind.

6.2 Kritikpunkte

Zunächst stellt sich im Sinne der Methodenkritik die grundsätzliche Frage, inwieweit Unternehmenskultur in Zahlen gemessen werden kann. Auch wenn Messinstrumente zur Erfassung von Unternehmenskultur in vielen Fällen zum Einsatz kommen, sind diese, wie bereits in Kapitel 4 erwähnt, wissenschaftlich umstritten (Ettl, 2017, S. 53).

Ein weiterer Kritikpunkt für diesen Forschungsgegenstand ist das verwendete Messinstrument OCAI. Dabei stellt sich die Frage, ob die sechs Dimensionen ausreichend sind, um eine Unternehmenskultur zu erfassen. Auch wenn das OCAI-Instrument in einer Vielzahl von Unternehmen zur Erfassung der Unternehmenskultur eingesetzt wurde, sind die Aussagen und Dimensionen des Tools sehr oberflächlich. Das OCAI-Instrument kann dazu dienen einen Überblick über die Unternehmenskultur zu schaffen, jedoch für eine vollständige Erfassung der Kultur würde es einen weitaus größeren und detaillierteren Fragenkatalog benötigen. Damit stellt sich nun die grundsätzliche Frage, inwieweit allgemeine Messinstrumente zur Erfassung der Unternehmenskultur als sinnvoll erachtet werden können, beziehungsweise, ob es zumindest nicht Messinstrumente für spezifische Industrien braucht.

Ein weiterer Aspekt der für eine Befragung wie diese eine Rolle spielt, ist wo sich die Person, die den Fragebogen beantwortet im Mitarbeiterlebenszyklus befindet. Befindet sich die Person gerade in der Onboardings- oder der Weiterentwicklungsphase werden die Antworten anders bewertet werden als für Personen, die sich gerade in der Austrittsphase befinden. Das heißt, die Position im Mitarbeiterlebenszyklus beziehungsweise das Zugehörigkeitsgefühl gegenüber dem Unternehmen kann positive oder negative Wirkung auf eine solche Befragung haben.

Für das Thema Online-Befragung als Ganzes haben sich auch einige Kritikpunkte entwickelt. Zunächst stellt sich beim Thema Online-Fragebogen eine Verständnisfrage. Das bedeutet, dass bei einer Online-Befragung davon ausgegangen werden muss, dass die jeweiligen

Personen, die eine Online-Befragung beantworten die Fragen- und Aufgabenstellungen verstehen. Darüber hinaus bietet eine Online-Befragung wenig bis gar keine Möglichkeit Rückfragen zu stellen. Eine Möglichkeit, die geboten werden kann, ist das Hinzufügen von optionalen Kommentar- oder Detailfelder, in welche die Personen Freitext schreiben können. Erfahrungsgemäß werden diese jedoch nicht genutzt und ausschließlich die Pflichtfelder ausgefüllt.

Im Rahmen dieser Online-Befragung, welche anonym stattfand, gab es die Möglichkeit ein Feld mit dem Unternehmensnamen auszufüllen. Dieses war als optionales Feld gekennzeichnet und für den Vergleich von Unternehmen mit Hauptsitz in der Eurozone und den USA hat dieses Feld keinen direkten Einfluss. Wäre dieses Feld jedoch ein Pflichtfeld gewesen so hätte die Möglichkeit bestanden die Unternehmenskultur von spezifischen Unternehmen direkt zu vergleichen. Im Rahmen der Online-Befragung wurden 83 Antworten zur Auswertung erfasst und lediglich 12 Antworten enthielten Unternehmensnamen. Diese Felder sollten weitestgehend als Pflichtfelder gekennzeichnet werden

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass das Feld der Industrie als Freitextfeld dargestellt wurde und nicht standardisiert war. Das hatte den Nachteil, dass im Nachhinein eine Zusammenfassung der Industrien durchgeführt werden musste. Diese Zusammenfassung könnte bei fehlenden Informationen oder bei einer falschen Beurteilung zu nicht korrekten Datenpunkten und im weiteren Sinn zu nicht korrekten Auswertungen führen. Eine vordefinierte Auswahl an Industrien hätte den Aufwand in der Datenaufbereitung reduziert.

Das Punktesystem und die Möglichkeiten die Google Forms für die Abbildung des Systems zur Verfügung stellt, brachte eine weitere Herausforderung. Um zu garantieren, dass die Personen, welche den Fragebogen ausfüllten, dem OCAI-Standard mit der Verteilung von 100 Punkten folgten, wurde auf jeder Seite des Fragebogens als Überschrift die Methodik mit der Verteilung der 100 Punkte beschrieben. Trotz dessen mussten fünf Antworten der Befragung aufgrund der Vergabe von mehr als 100 Punkten in zumindest einer Dimension des OCAI-Fragebogens entfernt werden. Es kann auch, aufgrund des Punktesystems, welches das OCAI-Instrument bietet, davon ausgegangen werden, dass eine weitere Durchführung der Befragung derselben Personen zu einem zumindest leicht abweichenden Ergebnis kommen würde.

Ein weiterer Nachteil des verwendeten Formates für den Online-Fragebogen ist, dass dieser öffentlich über einen Link für jede Person zugänglich war. Das heißt, es konnten auch Leute die Umfrage beantworten, obwohl die Daten der Personen beziehungsweise der Unternehmen für die Auswertung nicht relevant waren. Dies war für elf erhaltene Antworten der Fall. Diese wurden für Unternehmen mit Hauptsitz außerhalb der Eurozone und den USA erfasst und waren somit für die Auswertung nicht verwendbar. Eine Lösung dafür könnte die bewusste

Auswahl von Personen zur Beantwortung der Befragung sein. Für dieses Szenario müsste eine Datenbank mit einer Vielzahl an E-Mail-Adressen existieren. Darüber hinaus müssten wahrscheinlich mehrfach E-Mails an die Personen versendet werden um ausreichend Antworten auf die Befragung zu erhalten.

6.3 Fazit und Ausblick

Dieser Forschungsgegenstand hat sich mit dem Vergleich von Unternehmenskulturen, sowie deren Relation zu Innovation beschäftigt.

Im zweiten Kapitel der Arbeit wurde zunächst der Begriff Innovation genauer definiert. Zudem wurde auf den Status Quo von Innovation, sowie auf das Thema Lernen in einer Organisation genauer eingegangen. In einem weiteren Unterkapitel wurden die Relevanz von Unternehmenskulturen erläutert und einige der bedeutendsten Unternehmenskulturmodelle vorgestellt. Dabei wurde auch in diesem Kapitel eine Einführung zum Thema Messbarkeit einer Unternehmenskultur geboten.

Im dritten Kapitel des Forschungsgegenstandes wurde ausführlich auf das Thema der Messbarkeit einer Unternehmenskultur eingegangen. Zunächst wurde der Zusammenhang zwischen Innovation und Unternehmenskultur aufgezeigt und in einem weiteren Schritt wurden unterschiedliche Instrumente zur Messung von einer Unternehmenskultur vorgestellt. Diese unterschiedlichen Modelle wurden in einem weiteren Schritt gegenübergestellt. Abschließend wurde das Instrument, welches in dieser Arbeit genutzt wird im Detail beschrieben.

Kapitel vier widmet sich dem Thema der quantitativen Forschung. Darin werden die notwendigen Schritte für quantitative Erhebungen, sowie die angewendeten Methoden in dieser Arbeit, vorgestellt.

Im empirischen Teil der Arbeit wurde eine Erhebung durchgeführt welche die Forschungsfrage sowie die aufgestellten Hypothesen validierte. Die Forschungsfrage *„Kann durch ein unternehmenskulturelles Messinstrument festgestellt werden, ob Innovation in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen höheren Stellenwert hat als in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus der Eurozone?“*, lässt sich nach der durchgeführten Datenerhebung und Auswertung für die erhobenen Daten mit „Ja“ beantworten.

In einem weiteren Schritt wurden zwei Hypothesen in dieser Arbeit validiert. Die erste davon lautet:

Innovation hat in der Unternehmenskultur von Unternehmen aus den USA einen anderen Stellenwert als bei Unternehmen aus der Eurozone.

Die zweite Hypothese lautet:

Der Einfluss der OCAI-Dimensionen auf das Ergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps der Unternehmen ist ungleichmäßig verteilt.

Die zuerst genannte Hypothese ließ sich sowohl mittels OCAI-Auswertungsverfahren als auch mittels statistischem t-Test validieren, sodass die Hypothese angenommen werden kann. Die zweite Hypothese konnte nicht validiert werden, da die Einflüsse der Dimension des OCAI-Instrumentes einen fast ausgeglichenen Einfluss auf das Gesamtergebnis des Ad-hoc-Kulturtyps der Unternehmen haben.

Zusätzlich zu den Auswertungen, welche für die Validierung von Forschungsfrage und Hypothesen notwendig war, wurden Auswertungen für unterschiedliche Unternehmensgrößen sowie Unternehmen in einer spezifischen Industrie durchgeführt. Die Auswertungen können im Anhang gefunden werden. Dadurch konnte detaillierter ermittelt werden, dass eine hohe Diskrepanz zwischen den Unternehmenskulturen besteht. Durch die Betrachtung der Unternehmen in spezifischen Industrien konnten weitere interessante Einblicke gewonnen werden. Diese zeigten, dass die Finanz-Industrie die höchste Priorität auf Eigenschaften des Hierarchie-Kulturtyps legt, sowie dass sich Consulting-Unternehmen aus der Eurozone sehr stark am Markt und am Wettbewerb orientieren.

Zukünftig könnte es einen Mehrwert liefern ein detaillierteres Messinstrument eventuell auch spezifisch für einer Industrie auf der Basis des OCAI zu entwickeln. Dies hätte den Vorteil, dass einerseits die Kultur detaillierter erfasst und andererseits die Befragung gezielter auf das Thema Innovation ausgerichtet werden könnte.

Darüber hinaus könnte eine weitere Messung mit einer ähnlich großen Stichprobe und einem anderen Messinstrument durchgeführt werden. Die ermittelten Ergebnisse einer solchen Messung könnten dann mit den Ergebnissen dieser Arbeit verglichen werden. Interessant könnte dabei auch die Durchführung einer Messung, die Unternehmen außerhalb der Eurozone und den USA einbindet, sein.

Eine weitere Möglichkeit auf dieser Arbeit aufzubauen, wäre das OCAI-Framework in gewissen Subgruppen innerhalb von Unternehmen in einer spezifischen Industrie anzuwenden. Damit könnten die Subkulturen innerhalb eines Unternehmens ermittelt werden und zusätzlich Vergleiche der Kultur von Subgruppen innerhalb einer Industrie erstellt werden.

Literaturverzeichnis

- Analyse und Anpassung mittels Competing Value Framework (CVF)—Unternehmenskultur-Magazin.de.* (o. J.). Abgerufen 11. Februar 2022, von <http://www.unternehmenskultur-magazin.de/index.php/theorie/analysemethoden-und-grundlagen/analyse-und-anpassung-mittels-competing-value-framework-cvf>
- Aregger, K. (1976). *Innovation in sozialen systemen: Einführung in die innovationstheorie der organisation.* Haupt. <https://books.google.at/books?id=tNVjwgEACAAJ>
- Argyris, C. (1994, Juli 1). Good Communication That Blocks Learning [Gute Kommunikation, die das Lernen blockiert]. *Harvard Business Review.* <https://hbr.org/1994/07/good-communication-that-blocks-learning>
- Auftragsklärung und Erfolgskontrolle in Weiterbildung und Veränderungsprozessen.* (o. J.). Abgerufen 11. Februar 2022, von <https://www.schmalen-online.de/media/files/ErKon.pdf>
- Baetge, J. (2006). Messung der Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. *Unveröffentlichtes Arbeitspapier zum Expertenworkshop 'Betriebsvergleich Unternehmenskultur' der Bertelsmann Stiftung.*
- Barnett, H. G. (1953). *Innovation: The Basis of Cultural Change [Innovation: Die Basis von Kulturwandel].* McGraw-Hill. <https://books.google.at/books?id=OxtHAQAIAAJ>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations [Führung und Leistung jenseits der Erwartungen].* Free Press. <https://books.google.at/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Berekoven, L., Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2013). *Marktforschung.* Gabler Verlag. <https://books.google.at/books?id=7FSGBwAAQBAJ>
- Boßow-Thies, S., & Krol, B. (2022). *Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen.* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://books.google.at/books?id=oSikzgEACAAJ>
- Boston Consulting Group (Hrsg.). (2005). *Innovation 2005 Report [Innovationsbericht 2005].* <https://web-assets.bcg.com/25/0d/308587c24c6a9f3271301b1fc57f/2005-innovation-report.pdf>

- Boston Consulting Group (Hrsg.). (2021). *Overcoming the Innovation Readiness Gap [Überwindung der Lücke zur Innovationsbereitschaft]*. <https://web-assets.bcg.com/bc/fe/f74e5e0d48e3b36a15a0c016c354/bcg-most-innovative-companies-2021-apr-2021-v5.pdf>
- Brodbeck, F. C., & Maier, G. W. (2001). Das Teamklima-Inventar (TKI) für Innovation in Gruppen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 45(2), 59–73. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.45.2.59>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture [Diagnose und Veränderung der Organisationskultur]*. John Wiley & Sons, Inc.
- Deloitte (Hrsg.). (2016). *Die neue Organisation Differenzierung durch Design*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC_Trends2016_InteraktivesPDF_deutsche%20Ergebnisse.pdf
- Deloitte (Hrsg.). (2021). *Human Capital Trends 2021 [Humankapitaltrends 2021]*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2021.pdf>
- Diez, D., Barr, C., & Çetinkaya-Rundel, M. (2014). *Introductory Statistics with Randomization and Simulation [Einführung in die Statistik mit Randomisierung und Simulation]* (1. Aufl.). OpenIntro.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer Berlin, Heidelberg.
- Eisend, M., & Kuß, A. (2021). *Grundlagen empirischer Forschung* (2. Aufl.). Springer Gabler.
- Ernst and Young. (2019). *Top 500 F&E: Wer investiert am meisten in Innovationen?* https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_at/news/2019/07/ey-top-500-fe-unternehmen-der-welt-2019.pdf
- Ettl, C. (2017). Organisationskultur—Aufbau, Modelle und Messbarkeit. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 39–59). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://books.google.at/books?id=MzU7DwAAQBAJ>

- Explorative Analyse und Deskriptive Statistiken—Fu:stat thesis—Wikis der Freien Universität Berlin.*
 (2018, November 7). <https://wikis.fu-berlin.de/display/fustat/Explorative+Analyse+und+Deskriptive+Statistiken>
- Gillmann, B. (2019). *Forschung und Entwicklung: Gescheiterte Innovationen kosten Deutschland jährlich mindestens 20 Milliarden Euro.*
<https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/forschung-und-entwicklung-gescheiterte-innovationen-kosten-deutschland-jaehrlich-mindestens-20-milliarden-euro/24017920.html>
- Göd, G. (2017). Harte Managementsysteme und welche Unternehmenskultur—Ergänzung, oder Widerspruch. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 289–304). Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://books.google.at/books?id=MzU7DwAAQBAJ>
- Hauschildt, J., Salomo, S., Kock, A., & Schultz, C. (2016). *Innovationsmanagement.* Vahlen.
<https://books.google.at/books?id=pdv3DAAAQBAJ>
- Heidrick Consulting (Hrsg.). (2021). *Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress [Ausrichtung der Unternehmenskultur: Wie Unternehmen den Fortschritt beschleunigen können].* <https://www.heidrick.com/-/media/heidrickcom/publications-and-reports/aligning-culture-with-the-bottom-line.pdf>
- Herget, J., & Strobl, H. (2017b). Unternehmenskultur—Worüber reden wir? In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 3–17). Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://books.google.at/books?id=MzU7DwAAQBAJ>
- Home | OCAI online. (o. J.). Abgerufen 27. August 2022, von <https://www.ocai-online.com/>
- Human Synergistics International. (2016). *Organizational Culture Inventory.*
<https://www.humansynergistics.com/docs/default-source/default-document-library/hs-germany/produktinformation-oci.pdf>
- IBM Corporation (Hrsg.). (2010). *Lean Best Practice.*
<https://www.humansynergistics.com/docs/default-source/default-document-library/sustaining-a-lean-transformation.pdf>

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come [Mixed Methods Research: Ein Forschungsparadigma, dessen Zeit gekommen ist]. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Jöns, I., Hodapp, M., & Weiss, K. (2005). *Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur*. Kultur. (2022). In *Wikipedia*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Kultur&oldid=223771424>
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Kohlhammer. <https://books.google.at/books?id=S6PhAAAACAAJ>
- Noonan, W. R. (2008). *Discussing the Undiscussable: A Guide to Overcoming Defensive Routines in the Workplace [Das Undiskutierbare besprechen: Ein Leitfaden zur Überwindung von AbwehrROUTINEN am Arbeitsplatz]*. Wiley. <https://books.google.at/books?id=U5EZYCpfudkC>
- Organizational Culture Survey [Umfrage zur Organisationskultur]. (o. J.). *Denison Consulting*. Abgerufen 5. Juni 2022, von <http://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2003). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann* (H. Reddmann & G. E. Schlichting, Übers.). Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie. <https://books.google.at/books?id=Q2HXjQja6A0C>
- Pisano, G. P. (2019, Jänner 1). The Hard Truth About Innovative Cultures [Die harte Wahrheit über innovative Kulturen]. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods [Bewertung der Organisationskultur: Argumente für mehrere Methoden]. *Organizational climate and culture*, 153, 192.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://books.google.at/books?id=xjIyDwAAQBAJ>
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur: Erkennen—Entwickeln—Verändern*. Luchterhand. https://books.google.at/books?id=HP_oPQAACAAJ

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F., & Hult, G. T. M. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling [Partielle Strukturgleichungsmodellierung der kleinsten Quadrate]* (2. Aufl.). SAGE Publications, Inc.
- Schäffer, T., & Neumann, P. D. K. (2012). *Leitbildentwicklung als Beratungsprozess in Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft*. Europäischer Hochschulverlag.
<https://books.google.at/books?id=sUpgeNVyR94C>
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Campus-Verlag.
<https://books.google.at/books?id=F6HTPAAACAAJ>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership [Unternehmenskultur und Führung]*. John Wiley & Sons. <https://books.google.at/books?id=DIghIT34jCUC>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (A. Jell, Übers.; 5. Aufl.). Vahlen. <https://books.google.at/books?id=G4hSDwAAQBAJ>
- Schultz, C., Talke, K., & Salomo, S. (2013). Measuring New Product Portfolio Innovativeness: How Differences in Scale Width and Evaluator Perspectives Affect its Relationship with Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12073>
- Stern, T. (2013). What Is Good Action Research? Considerations About Quality Criteria. [Was ist gute Aktionsforschung? Überlegungen zu Qualitätskriterien.]. In *Action Research, Innovation and Change: International perspectives across disciplines*. Taylor & Francis.
<https://books.google.at/books?id=pIViAgAAQBAJ>
- Unger, T. (2020). *Konzepte für die Unternehmenskultur. Anwendbarkeit in der Praxis: Eine literaturbasierte Analyse*. GRIN Verlag. <https://books.google.at/books?id=TR3fzQEACAAJ>
- Unternehmenskultur. (2016, Jänner 28). *initio Organisationsberatung*.
<https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies [Innovation und Kreativität am Arbeitsplatz: Psychologische und Organisationsstrategien]*. Wiley. <https://books.google.at/books?id=tqsgAQAAIAAJ>

Wichmann, A. (2019). *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich: Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse*. Springer Berlin Heidelberg.

<https://books.google.at/books?id=G0mvDwAAQBAJ>

Wiesinger, R. (2017). Welcher Unternehmenskultur bedarf es, damit Innovationen gelingen können? In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 93–105). Springer Fachmedien Wiesbaden.

<https://books.google.at/books?id=MzU7DwAAQBAJ>

Wolf, C., & Best, H. (2011). *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://books.google.at/books?id=XlgbAAAQBAJ>

Anhang

Anhang 1: Fragebogen	91
Anhang 2: Kulturvergleich anhand der Unternehmensgröße	98
Anhang 2.1: Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.....	98
Anhang 2.2: Unternehmen mit 50 – 200 Mitarbeitenden.....	100
Anhang 2.3: Unternehmen mit 201 – 500 Mitarbeitenden.....	102
Anhang 2.4: Unternehmen mit 501 – 3000 Mitarbeitenden.....	104
Anhang 2.5: Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden	106
Anhang 3: Kulturvergleich anhand der Industrie	108
Anhang 3.1: IT-Industrie	109
Anhang 3.2: Consulting-Industrie	110
Anhang 3.3: Finanz-Industrie	112

Abbildungsverzeichnis

Anhang - Abbildung 1: Erste Seite des Fragebogens	91
Anhang - Abbildung 2: Zweite Seite des Fragebogens	92
Anhang - Abbildung 3: Dritte Seite des Fragebogens	93
Anhang - Abbildung 4: Vierte Seite des Fragebogens	94
Anhang - Abbildung 5: Fünfte Seite des Fragebogens.....	95
Anhang - Abbildung 6: Sechste Seite des Fragebogens.....	96
Anhang - Abbildung 7: Siebte Seite des Fragebogens.....	97
Anhang - Abbildung 8: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden	99
Anhang - Abbildung 9: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden nach Herkunft	100
Anhang - Abbildung 10: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit 50-200 Mitarbeitenden ...	101
Anhang - Abbildung 11: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 50 - 200 Mitarbeitenden nach Herkunft.....	102
Anhang - Abbildung 12: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit 201-500 Mitarbeitenden .	103
Anhang - Abbildung 13: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 201 - 500 Mitarbeitenden nach Herkunft	104
Anhang - Abbildung 14: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit 501 - 3000 Mitarbeitenden	105
Anhang - Abbildung 15: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 501 - 3000 Mitarbeitenden nach Herkunft.....	106
Anhang - Abbildung 16: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden	107
Anhang - Abbildung 17: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden nach Herkunft	108
Anhang - Abbildung 18: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der IT-Industrie.....	109
Anhang - Abbildung 19: OCAI-Auswertung der IT-Unternehmen nach Herkunft	110
Anhang - Abbildung 20: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Consulting-Industrie	111
Anhang - Abbildung 21: OCAI-Auswertung der Consulting-Unternehmen nach Herkunft ...	112

Anhang - Abbildung 22: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Finanz-Industrie113

Anhang - Abbildung 23: OCAI-Auswertung für Finanz-Unternehmen nach Herkunft.....114

Tabellenverzeichnis

Anhang - Tabelle 1: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden nach Herkunft	99
Anhang - Tabelle 2: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 50 - 200 Mitarbeitenden	101
Anhang - Tabelle 3: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 201 - 500 Mitarbeitenden nach Herkunft	103
Anhang - Tabelle 4: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 201 - 500 Mitarbeitenden nach Herkunft	105
Anhang - Tabelle 5: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden nach Herkunft	107
Anhang - Tabelle 6: OCAI-Auswertung für IT-Unternehmen nach Herkunft	110
Anhang - Tabelle 7: OCAI-Auswertung der Consulting-Unternehmen nach Herkunft.....	111
Anhang - Tabelle 8: OCAI-Auswertung für Finanz-Unternehmen nach Herkunft.....	113

Anhang 1: Fragebogen

Nachfolgend befinden sich Abbildungen des Fragebogens, welcher für die gegenwärtige Untersuchung verwendet wurde.

Corporate Culture Questionnaire

This survey is used for a master thesis which is investigating if American are more innovative than European companies and if there are any corporate cultural aspects that lead to it. Overall the survey will ask 24 questions in 6 different categories to get an understanding of the corporate culture of your company.

For each category divide 100 points among these four alternatives depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization

This form will not store any personal information!

[In Google anmelden](#), um den Fortschritt zu speichern. [Weitere Informationen](#)

*** Erforderlich**

Company Name (Optional)

Meine Antwort _____

What industry is your company in? *

Meine Antwort _____

Where is the headquarter of your company located? *

Auswählen ▼

How many employees does your company have? *

Auswählen ▼

[Weiter](#) Seite 1 von 7 [Alle Eingaben löschen](#)

Geben Sie niemals Passwörter über Google Formulare weiter.

Anhang - Abbildung 1: Erste Seite des Fragebogens
Quelle: Eigene Abbildung

Dominant Characteristic

Divide 100 points among these four elements depending on the extent to which each elements is similar to your own organization

The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization is a very dynamic entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement oriented. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

Anhang - Abbildung 2: Zweite Seite des Fragebogens
 Quelle: Eigene Abbildung

Organizational Leadership

Divide 100 points among these four elements depending on the extent to which each elements is similar to your own organization

The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, *
facilitating, or nurturing. (Divide 100 points to all four elements)

Auswählen ▼

The leadership in the organization is generally considered to exemplify *
entrepreneurship, innovating, or risk taking. (Divide 100 points to all four
elements)

Auswählen ▼

The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no- *
nonsense, aggressive, results-oriented focus. (Divide 100 points to all four
elements)

Auswählen ▼

The leadership in the organization is generally considered to exemplify *
coordinating, organizing, or smooth-running efficiency. (Divide 100 points to all
four elements)

Auswählen ▼

Anhang - Abbildung 3: Dritte Seite des Fragebogens

Quelle: Eigene Abbildung

Management of Employees

Divide 100 points among these four elements depending on the extent to which each elements is similar to your own organization

The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The management style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom, and uniqueness. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The management style in the organization is characterized by hard driving competitiveness, high demands, and achievement. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

Anhang - Abbildung 4: Vierte Seite des Fragebogens

Quelle: Eigene Abbildung

Organization Glue

Divide 100 points among these four elements depending on the extent to which each elements is similar to your own organization

The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. *
Commitment to this organization runs high. (Divide 100 points to all four elements)

Auswählen ▼

The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment. Aggressiveness and winning are common themes. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The glue that holds the organization together is formal rules and policies. *
Maintaining a smooth-running organization is important. (Divide 100 points to all four elements)

Auswählen ▼

Anhang - Abbildung 5: Fünfte Seite des Fragebogens
Quelle: Eigene Abbildung

Strategic Emphases

Divide 100 points among these four elements depending on the extent to which each element is similar to your own organization

The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

Anhang - Abbildung 6: Sechste Seite des Fragebogens
Quelle: Eigene Abbildung

Criteria of Success

Divide 100 points among these four elements depending on the extent to which each elements is similar to your own organization

The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.(Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical. (Divide 100 points to all four elements) *

Auswählen ▼

Anhang - Abbildung 7: Siebte Seite des Fragebogens

Quelle: Eigene Abbildung

Anhang 2: Kulturvergleich anhand der Unternehmensgröße

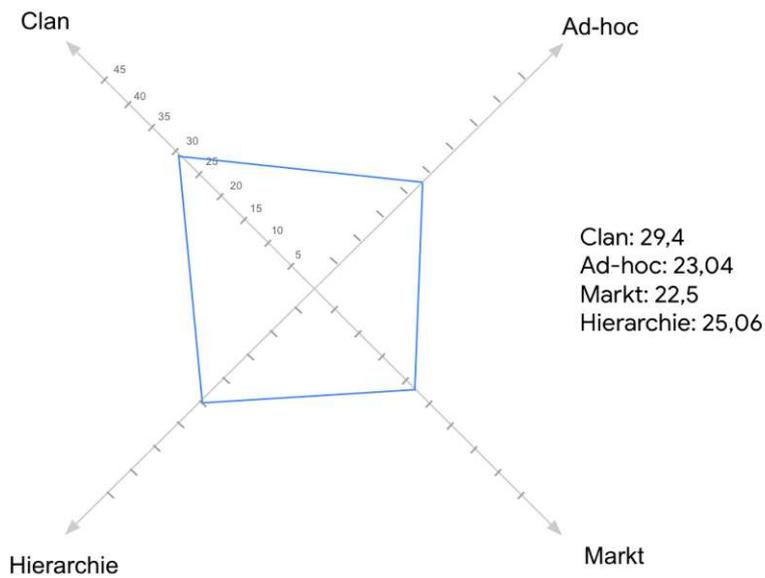
Anhang 2.1: Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden

In diesem Teil der Arbeit wird ermittelt, inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem Stellenwert der Innovation in einer Unternehmenskultur und der Unternehmensgröße festgestellt werden kann. Dafür werden zuerst die Ergebnisse unabhängig der Herkunft des Unternehmens in Größenkategorien eingeteilt und die OCAI-Auswertung durchgeführt. Darüber hinaus werden in einem weiteren Schritt die Unternehmen anhand von Größe und Herkunft gegenübergestellt.

Für die erste Kategorie, Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden wurden 14 Antworten erfasst. Diese 14 Antworten sind von Unternehmen in folgenden Industrien:

- IT
- Finanzwesen
- Immobilien
- Gesundheitswesen
- Mode
- Öffentliche Dienste
- Einzelhandel
- Consulting
- Produktion

Die Herkunft der Unternehmen ist dabei fast ausgeglichen. Acht Unternehmen haben ihren Hauptsitz innerhalb der Eurozone und sechs den Hauptsitz in den USA. Die Ergebnisse der Auswertung für diese Unternehmen ist in Anhang - Abbildung 8 ersichtlich. Der ausgeprägteste Kulturtyp bei diesen Unternehmen ist mit 29,4 Punkten der Clan-Kulturtyp. Die zweitmeisten Punkte mit 25,06 bekam der Hierarchie-Kulturtyp. Der Ad-hoc Kulturtyp erhielt 23,04 Punkte und der Markt-Kulturtyp 22,5 Punkte.



Anhang - Abbildung 8: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden
Quelle: Eigene Abbildung

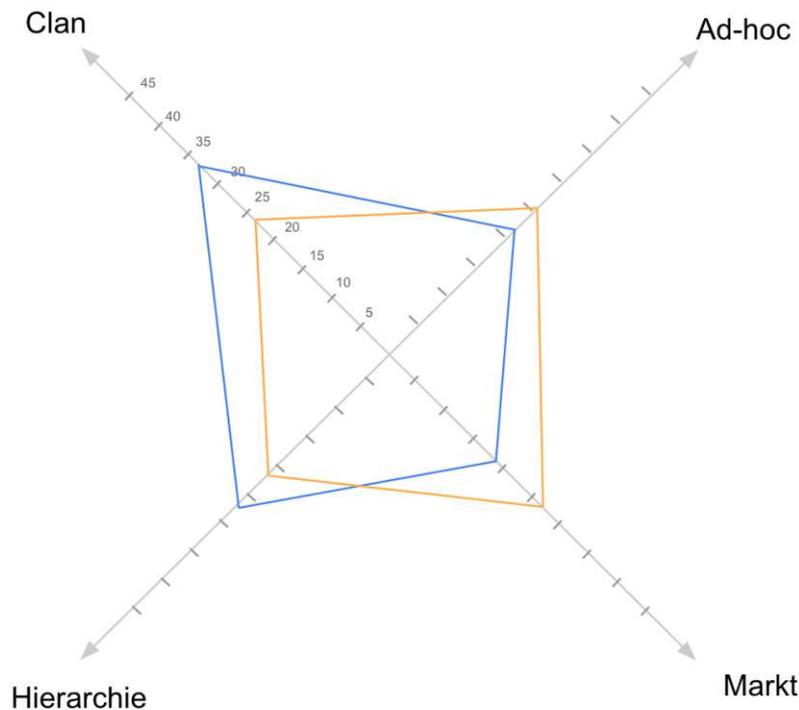
In einem weiteren Schritt wird nun festgestellt, inwieweit Unterschiede innerhalb der Kultur bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden existieren. Die Auswertung wurde dabei für acht Unternehmen aus der Eurozone sowie für sechs Unternehmen mit Sitz in den USA durchgeführt. Die Ergebnisse der Gegenüberstellung sind überraschenderweise sehr unterschiedlich. Die folgende Tabelle zeigt die Ergebnisse der OCAI-Auswertung pro Kulturtyp.

Anhang - Tabelle 1: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden nach Herkunft
Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	33,13 Punkte	24,44 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	21,15 Punkte	25,56 Punkte
Markt-Kulturtyp	18,54 Punkte	27,78 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	27,19 Punkte	22,22 Punkte

Um ein besseres Verständnis zu schaffen, beziehungsweise, die Unterschiede erkenntlich zu machen, zeigt Anhang - Abbildung 9 die Ergebnisse visuell dargestellt.

- Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden und Sitz in der Eurozone
- Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden und Sitz in den USA



Anhang - Abbildung 9: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden nach Herkunft
Quelle: eigene Abbildung

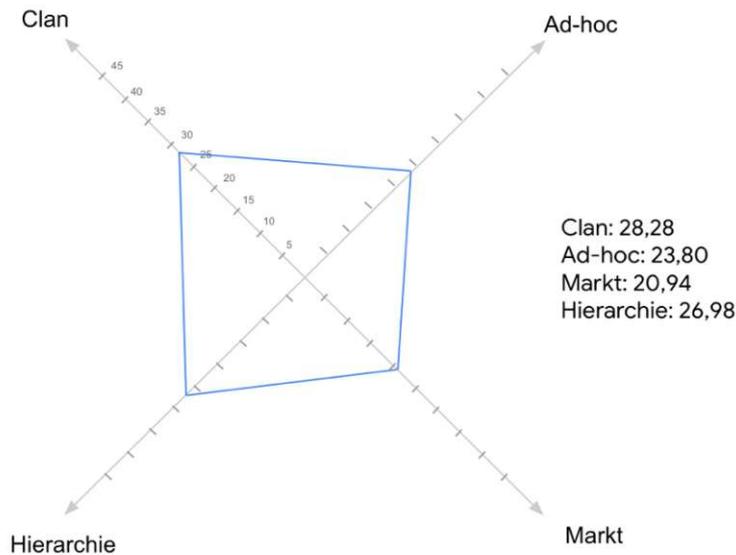
Anhang 2.2: Unternehmen mit 50 – 200 Mitarbeitenden

Die zweite Kategorie der Unternehmensgröße, sind Unternehmen mit 50 – 200 Mitarbeitenden. Für diese Kategorie wurden 16 Antworten erfasst. Davon sind elf Antworten für Unternehmen aus der Eurozone, sowie fünf Antworten für Unternehmen aus den USA.

Diese Unternehmen operieren in den folgenden Industrien:

- IT
- Mode
- Marketing
- Tourismus
- Consulting
- Versicherung
- Automobil
- Öffentliche Dienste
- Finanzwesen

Das Ergebnis der Auswertung zeigt, dass bei dieser Kategorie der Unternehmen der Clan-Kulturtyp mit 28,28 Punkten sowie der Hierarchie-Kulturtyp mit 26,98 Punkten am ausgeprägtesten sind. Darüber hinaus wurde der Ad-hoc-Kulturtyp mit 23,8 Punkten und der Markt-Kulturtyp mit 20,94 Punkten bewertet.



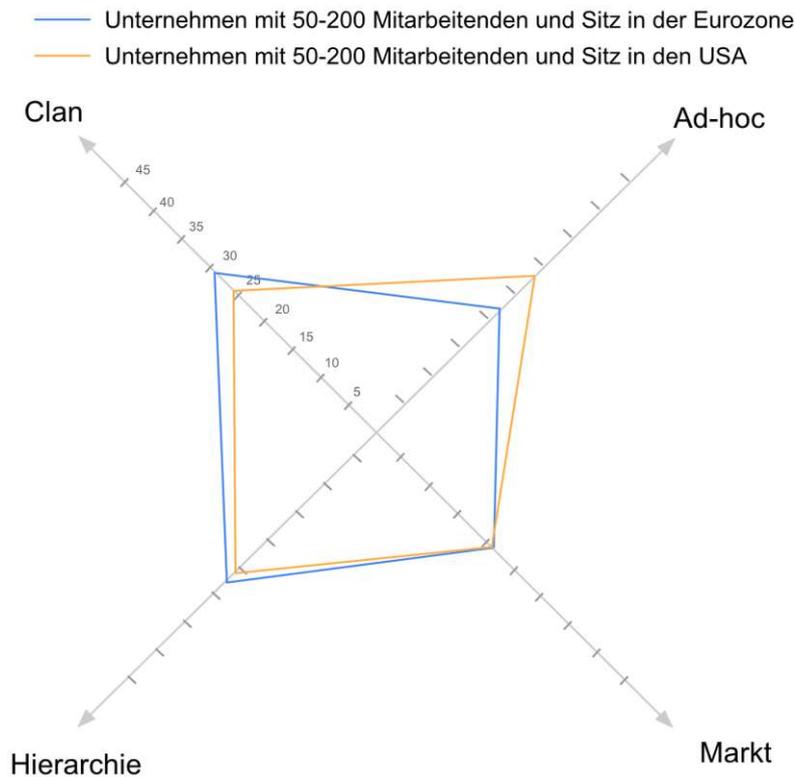
Anhang - Abbildung 10: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit 50-200 Mitarbeitenden
 Quelle: Eigene Abbildung

Trotz dessen, dass in dieser Kategorie nur fünf Antworten von Unternehmen mit Hauptsitz in den USA erfasst wurden, wurde ein Vergleich zwischen den Unternehmen dieser Größenkategorie anhand der Herkunft durchgeführt. Das heißt das Ergebnis beinhaltet elf Antworten für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone und fünf Antworten für Unternehmen mit Sitz in den USA. Das Ergebnis der Auswertung lautet wie folgt:

Anhang - Tabelle 2: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 50 - 200 Mitarbeitenden
 Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	29,55 Punkte	25,50 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	21,82 Punkte	28,17 Punkte
Markt-Kulturtyp	20,98 Punkte	20,83 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	27,65 Punkte	25,50 Punkte

Auch hier wurden zur Gegenüberstellung der Ergebnisse diese graphisch aufbereitet. Die Ergebnisse können Anhang - Abbildung 11 entnommen werden.



Anhang - Abbildung 11: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 50 - 200 Mitarbeitenden nach Herkunft

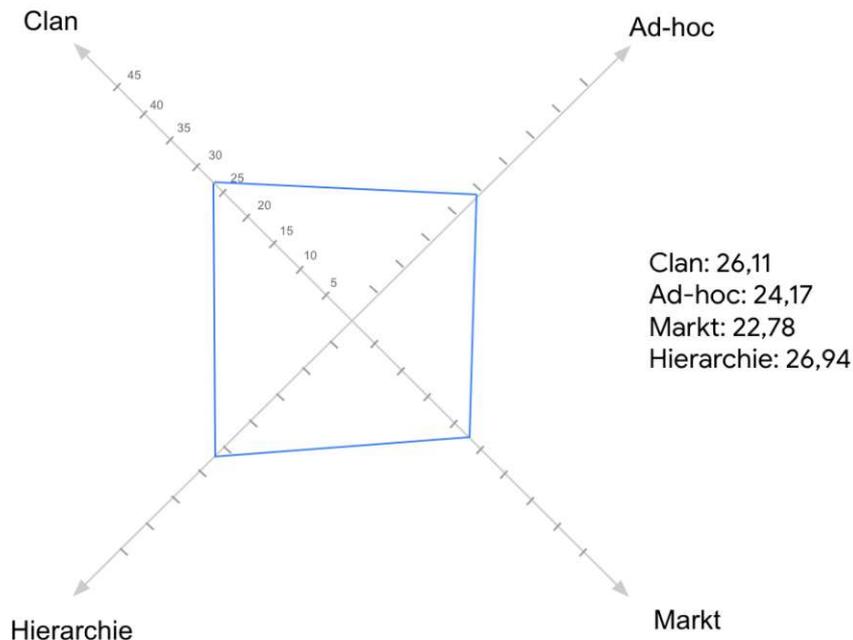
Quelle: Eigene Abbildung

Anhang 2.3: Unternehmen mit 201 – 500 Mitarbeitenden

Die nächste Unternehmensgrößenkategorie sind Unternehmen mit 201 – 500 Mitarbeitenden. Für diese Kategorie wurden durch den Fragebogen insgesamt 15 Antworten erfasst. Von diesen 15 Antworten wurden neun Antworten für Unternehmen mit Sitz in den USA und sechs Antworten für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone erfasst. Die Antworten wurden für folgende Industrien erfasst:

- IT
- Produktion
- Telekommunikation
- Automobil
- Consulting
- Finanzwesen
- Mode
- Gesundheitswesen
- Pharma

Auch hier sind der Clan-Kulturtyp als auch der Hierarchie-Kulturtyp mit den meisten Punkten bewertet worden. Der Clan-Kulturtyp erhielt 26,11 Punkte, der Ad-hoc-Kulturtyp 24,17 Punkte, der Markt-Kulturtyp 22,78 Punkte sowie der Hierarchie-Kulturtyp 26,94 Punkte. In der folgenden Abbildung wurden die Ergebnisse visuell anhand der Kulturtypen dargestellt.



Anhang - Abbildung 12: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit 201-500 Mitarbeitenden
 Quelle: Eigene Abbildung

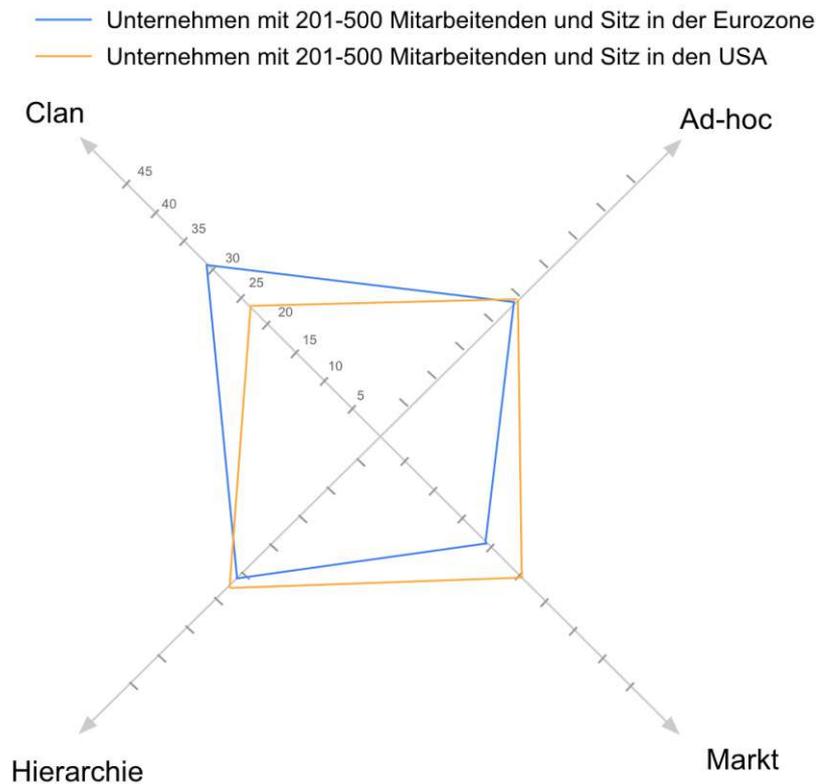
Obwohl die Anzahl der Antworten nach Herkunft in dieser Kategorie nicht ausgeglichen ist wurden eine Gegenüberstellung von Unternehmen mit 201 – 500 Mitarbeitenden anhand der Herkunft durchgeführt. Die Ergebnisse beinhalten neun Antworten für Unternehmen mit Sitz in den USA sowie sechs Antworten für Unternehmen mit Hauptsitz innerhalb der Eurozone. Die Auswertung führte zu folgendem Ergebnis:

Anhang - Tabelle 3: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 201 - 500 Mitarbeitenden nach Herkunft
 Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	30,28 Punkte	23,33 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	24,03 Punkte	24,26 Punkte
Markt-Kulturtyp	19,17 Punkte	25,19 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	26,53 Punkte	27,22 Punkte

Zur Visualisierung der Daten und um die Unterschiede erkenntlich zu machen, wurden die Ergebnisse anhand der Kulturtypen, in Anhang - Abbildung 13 grafisch dargestellt. Besonders

spannend ist, dass hier große Unterschiede beim Clan-Kulturtyp sowie beim Markt-Kulturtyp herrschen.



Anhang - Abbildung 13: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 201 - 500 Mitarbeitenden nach Herkunft

Quelle: Eigene Abbildung

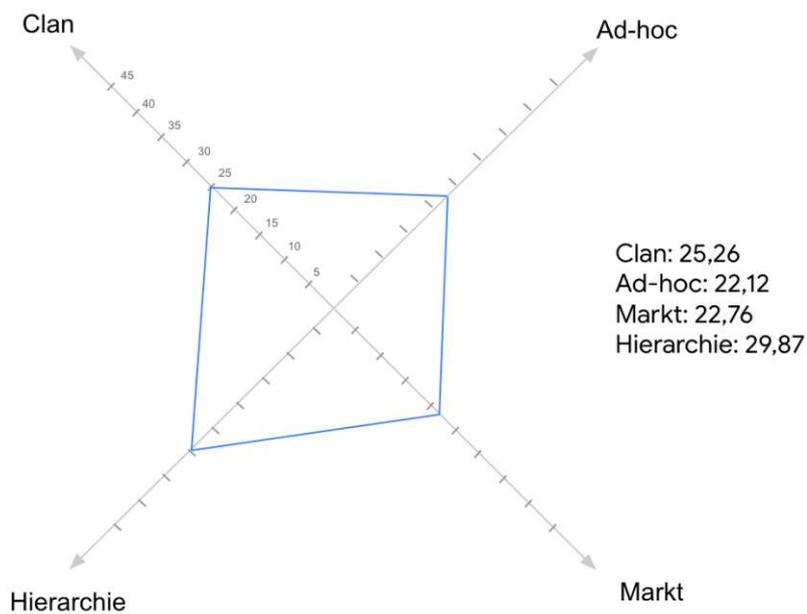
Anhang 2.4: Unternehmen mit 501 – 3000 Mitarbeitenden

Die vorletzte erfasste Unternehmenskategorie sind Unternehmen mit 501 – 3000 Mitarbeitenden. Für diese Kategorie wurden 13 Antworten erfasst. Davon stammen acht Antworten von Personen, die für Unternehmen mit Hauptsitz in der Eurozone tätig sind. Die fünf weiteren stammen von Personen, welche bei Unternehmen aus den USA beschäftigt sind. Die folgenden Industrien sind in den Antworten vertreten:

- Automobil
- Produktion
- Öffentliche Dienste
- Mode
- Logistik
- Versicherung
- Finanzwesen
- Consulting

- Einzelhandel
- IT
- Gesundheitswesen

In dieser Kategorie der Unternehmensgröße ist der Hierarchie-Kulturtyp am stärksten vertreten. Dieser wurde mit 29,87 Punkten bewertet. Der Kulturtyp mit den zweitmeisten Punkten in dieser Kategorie ist der Clan-Kulturtyp. Dieser bekam eine Bewertung von 25,26 Punkten. Eine fast gleiche Punktezahl erreichten der Ad-hoc-Kulturtyp sowie der Markt-Kulturtyp. Der Ad-hoc-Kulturtyp erfasste 22,12 Punkte und der Markt-Kulturtyp 22,76 Punkte.



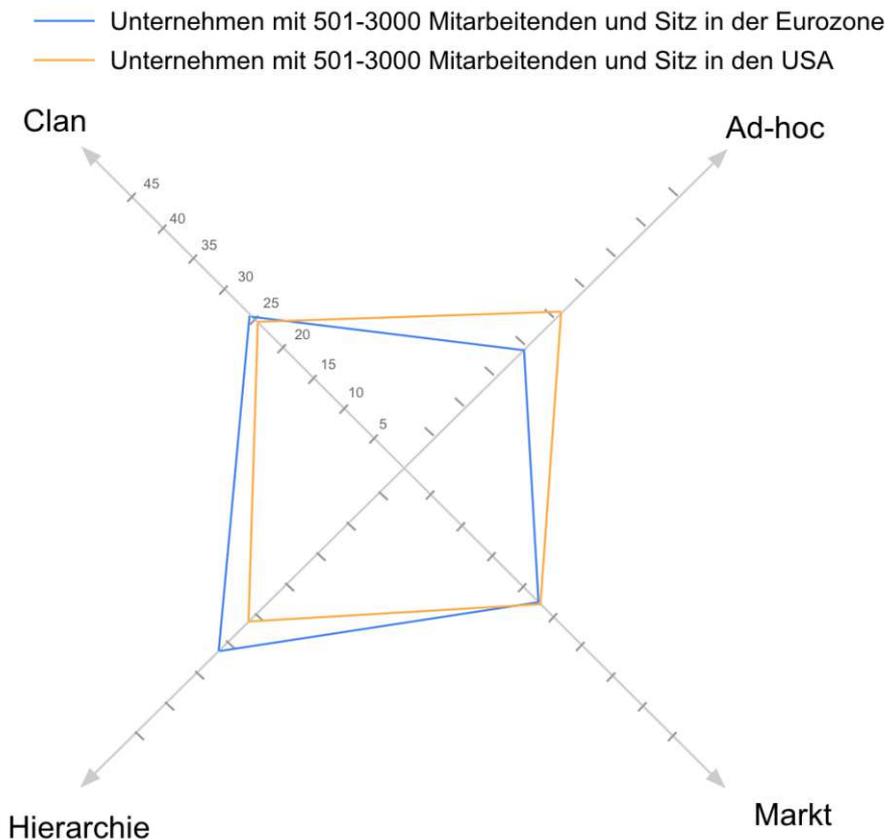
Anhang - Abbildung 14: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit 501 - 3000 Mitarbeitenden
Quelle: Eigene Abbildung

Auch in dieser Kategorie wurde eine weitere Auswertung anhand der Hauptsitze der Unternehmen durchgeführt. Hierbei wurden die acht Antworten für Unternehmen aus der Eurozone und die fünf Antworten für Unternehmen aus den USA zur Auswertung verwendet. Die Ergebnisse der Auswertung sind in der folgenden Tabelle gezeigt.

Anhang - Tabelle 4: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 201 - 500 Mitarbeitenden nach Herkunft
Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	25,63 Punkte	24,67 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	19,69 Punkte	26,00 Punkte
Markt-Kulturtyp	22,71 Punkte	22,83 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	31,98 Punkte	26,50 Punkte

Die Ergebnisse wurden in Anhang - Abbildung 15 visualisiert und übereinander skizziert, sodass die Unterschiede leicht ersichtlich sind.



Anhang - Abbildung 15: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit 501 - 3000 Mitarbeitenden nach Herkunft

Quelle: Eigene Abbildung

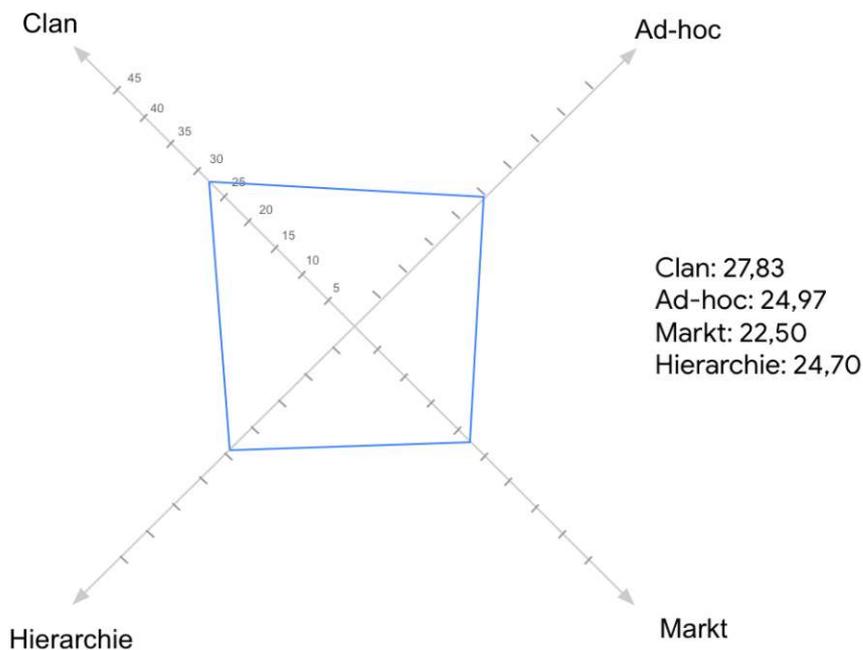
Anhang 2.5: Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden

In dieser Kategorie handelt es sich um Unternehmen mehr als 3000 Mitarbeitenden. Für diese Kategorie wurden mit 25 Antworten, die meisten Antworten erfasst. 16 der Antworten stammen von Personen, die für Unternehmen mit Hauptsitz innerhalb der Eurozone tätig sind und neun Antworten von Personen, die bei Unternehmen mit Hauptsitz in den USA beschäftigt sind. Die Antworten beinhalten folgende Industrien:

- Finanzwesen
- Öffentliche Dienste
- Gesundheitswesen
- Consulting
- Telekommunikation
- Automobil
- Einzelhandel

- Venture Capital

In dieser Kategorie der Unternehmensgröße ist der Clan-Kulturtyp am stärksten vertreten. Dieser erhielt eine Punktezahl von 27,83 Punkten. Der Ad-hoc-Kulturtyp erreichte eine Bewertung von 24,97 Punkten. Der Markt-Kulturtyp wurde mit 22,50 Punkten und der Hierarchie-Kulturtyp mit 24,70 Punkten bewertet.



Anhang - Abbildung 16: OCAI-Auswertung für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden
Quelle: Eigene Abbildung

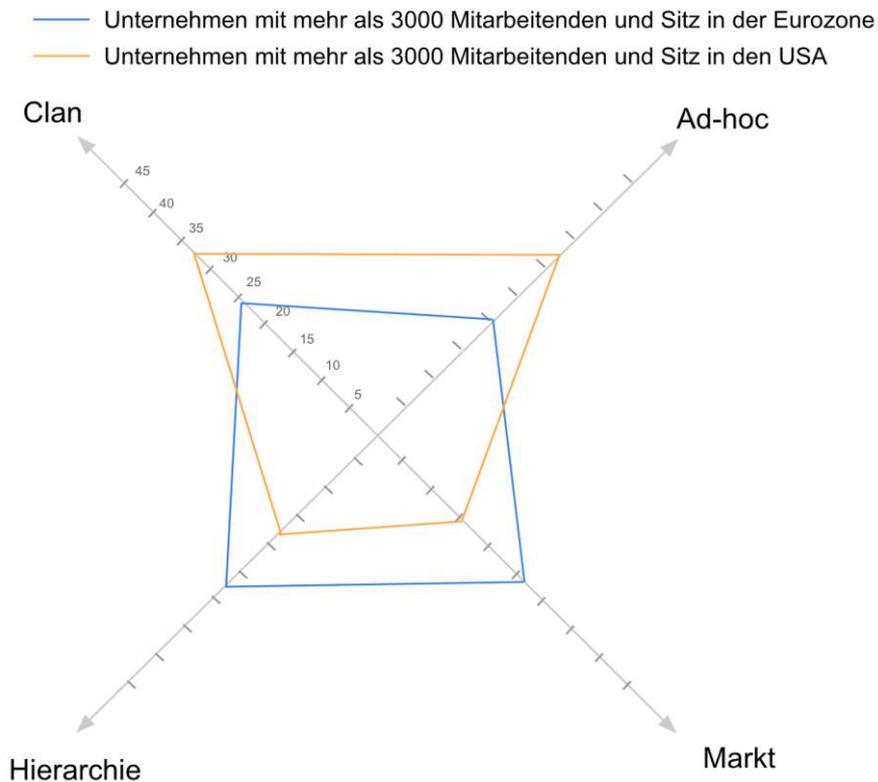
Für diese Kategorie wurde auch eine Auswertung anhand der Hauptsitze der Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden die 16 Antworten für Unternehmen aus der Eurozone sowie die neun Antworten für Unternehmen aus den USA verwendet. Die Auswertung zeigte folgendes Ergebnis:

Anhang - Tabelle 5: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden nach Herkunft
Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	24,79 Punkte	33,24 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	20,26 Punkte	33,33 Punkte
Markt-Kulturtyp	26,56 Punkte	15,28 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	28,39 Punkte	18,15 Punkte

Auffällig sind dabei die großen Unterschiede zwischen den Unternehmen beim Clan-Kulturtyp als auch beim Ad-hoc-Kulturtyp. Der Clan-Kulturtyp erzielte bei Unternehmen mit Hauptsitz in

den USA um fast acht Punkte mehr und der Ad-hoc-Kulturtyp fast 13 Punkte. Wohingegen der Markt-Kulturtyp und der Hierarchie Kulturtyp weitaus mehr Punkte für Unternehmen aus der Eurozone erreichten. Die Ergebnisse wurden zusätzlich auch in der folgenden Abbildung grafisch aufbereitet, um den Unterschied deutlich zu kennzeichnen.



Anhang - Abbildung 17: OCAI-Ergebnis für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden nach Herkunft
Quelle: Eigene Abbildung

Zusammenfassend ist zu sagen, dass in diesem Kapitel ein Überblick geschaffen wird, der die Prioritäten im Sinne der Unternehmenskultur je nach Unternehmensgröße beleuchtet. Darüber hinaus können durch die einzelnen Auswertungen nach Unternehmensgröße Rückschlüsse auf das Gesamtergebnis gezogen werden.

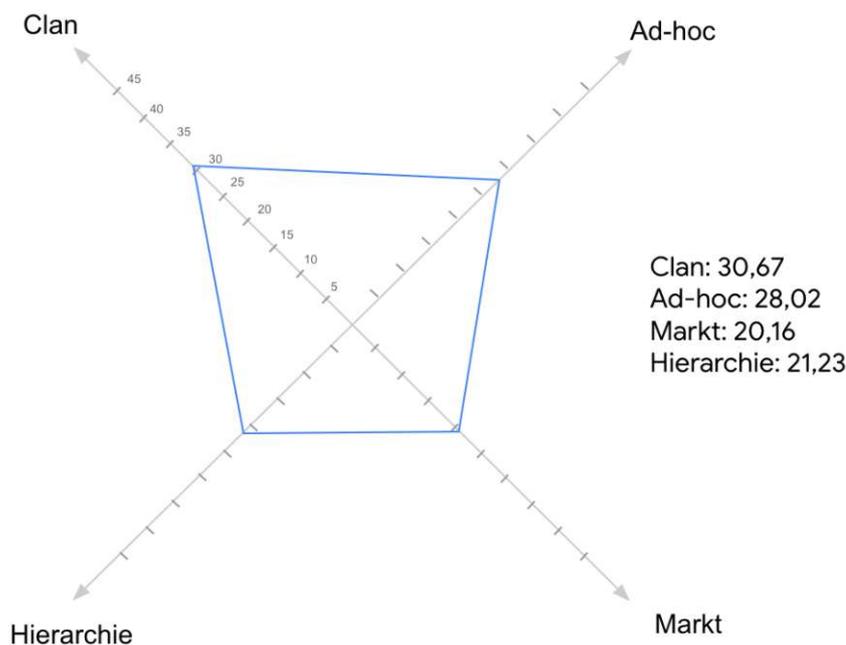
Anhang 3: Kulturvergleich anhand der Industrie

In diesem Kapitel ist der Fokus auf der Erstellung von OCAI-Auswertungen anhand der Industrie in dem die Unternehmen operieren. Hierzu werden die Industrien ausgewählt, für welche ausreichend Antworten existieren, sodass Rückschlüsse erstellt werden können. Diese Industrien sind IT, Consulting sowie die Industrie des Finanzwesens.

Anhang 3.1: IT-Industrie

Für die IT-Industrie wurden im Rahmen der Befragung insgesamt 21 Antworten gesammelt. Von diesen 21 Antworten sind acht für IT-Unternehmen aus der Eurozone, sowie 13 für Unternehmen aus den USA. Für diese Industrie wurden Antworten in allen Kategorien der Unternehmensgröße erfasst. Vier Antworten für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, drei Antworten für Unternehmen mit 50 – 200 Mitarbeitenden, sechs Antworten für Unternehmen mit 201 – 500 Mitarbeitenden, eine Antwort für Unternehmen mit 501 – 3000 Mitarbeitenden sowie sieben Antworten für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden.

Das Ergebnis der Auswertung ergab, dass für Unternehmen in dieser Industrie der Clan-Kulturtyp sowie auch der Ad-hoc-Kulturtyp am ausgeprägtesten sind. Der Clan-Kulturtyp wurde dabei mit 30,67 Punkten und der Ad-hoc-Kulturtyp mit 28,02 Punkten bewertet. Darüber hinaus erzielte der Markt-Kulturtyp eine Bewertung von 20,16 Punkten und der Hierarchie-Kulturtyp eine Bewertung von 21,23 Punkten. Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis der Auswertung grafisch aufbereitet.



Anhang - Abbildung 18: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der IT-Industrie

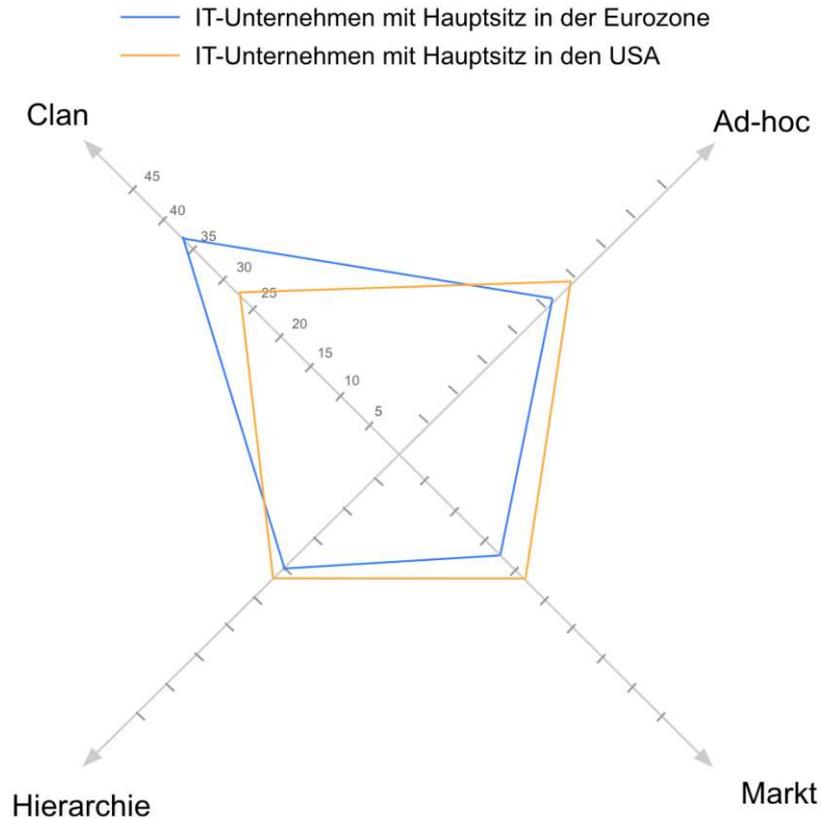
Quelle: Eigene Abbildung

In einem weiteren Schritt wurde die Auswertung sowohl für IT-Unternehmen aus der Eurozone sowie für IT-Unternehmen aus den USA getrennt durchgeführt. Dabei wurden acht Antworten für Unternehmen aus der Eurozone und 13 Antworten für Unternehmen aus den USA separat anhand des OCAI-Frameworks ausgewertet. Dabei konnten folgende Ergebnisse ermittelt werden:

Anhang - Tabelle 6: OCAI-Auswertung für IT-Unternehmen nach Herkunft
 Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	36,25 Punkte	27,24 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	26,35 Punkte	29,04 Punkte
Markt-Kulturtyp	17,40 Punkte	21,86 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	20,00 Punkte	21,99 Punkte

Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass beim Clan-Kulturtyp ein erheblicher Unterschied herrscht. Darüber hinaus lassen sich auch Unterschiede bei den restlichen drei Kulturtypen feststellen. Um dies zu verdeutlichen wurden die Ergebnisse in der folgenden Abbildung grafisch aufbereitet.



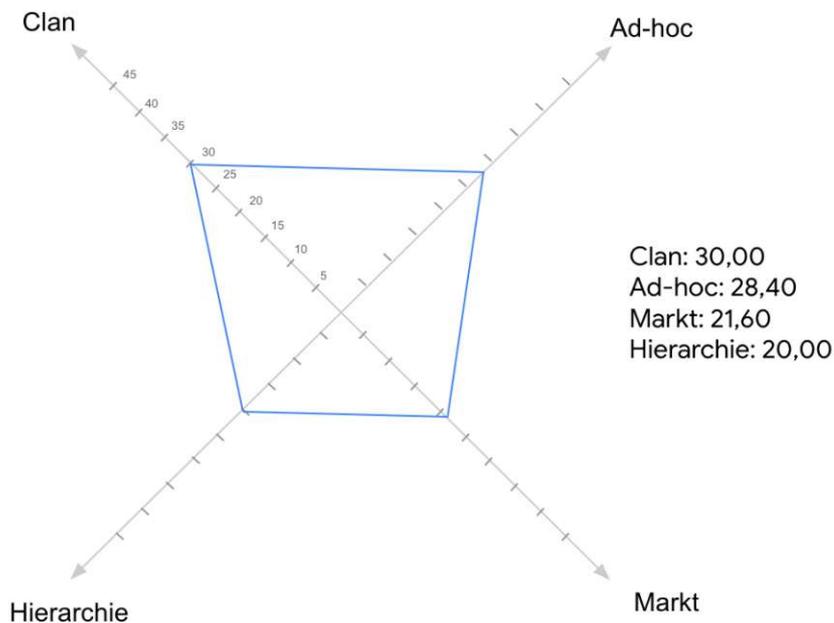
Anhang - Abbildung 19: OCAI-Auswertung der IT-Unternehmen nach Herkunft
 Quelle: Eigene Abbildung

Anhang 3.2: Consulting-Industrie

Die zweite Industrie, welche im Rahmen dieser Arbeit genauer betrachtet wird, ist die Consulting-Industrie. Für diese Kategorie wurden zwölf Antworten erfasst. Davon sind fünf

Antworten für Unternehmen mit Sitz in der Eurozone sowie sieben Antworten für Unternehmen mit Hauptsitz in den USA. Auch in dieser Industrie werden Antworten in allen fünf Kategorien der Unternehmensgröße bei der Auswertung verwendet.

Bei den erfassten Ergebnissen für Unternehmen der Consulting-Industrie ist, wie bei den zuvor gezeigten Ergebnissen der IT-Industrie, der Clan-Kulturtyp am stärksten bewertet worden. Dieser wurde mit 30 Punkten bewertet. Der Ad-hoc-Kulturtyp erreichte eine Bewertung von 28,40 Punkten. Der Markt-Kulturtyp erzielte 21,60 Punkte und der Hierarchie-Kulturtyp 20 Punkte. Die Ergebnisse sind in der Abbildung unterhalb grafisch dargestellt.



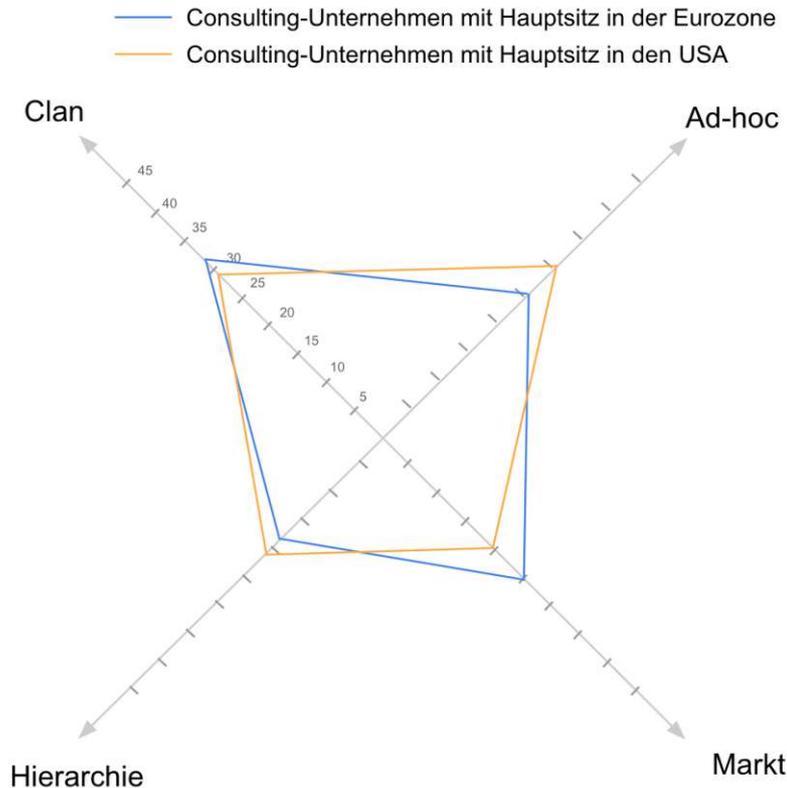
Anhang - Abbildung 20: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Consulting-Industrie
 Quelle: Eigene Abbildung

Nachdem für Consulting-Unternehmen fast eine ausgeglichene Anzahl an Antworten erfasst wurden, wurde auch hier eine separate Auswertung anhand des Hauptsitzes der Unternehmen durchgeführt. Diese Auswertung zeigte folgendes Ergebnis:

Anhang - Tabelle 7: OCAI-Auswertung der Consulting-Unternehmen nach Herkunft
 Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	31,33 Punkte	29,05 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	25,17 Punkte	30,71 Punkte
Markt-Kulturtyp	25,00 Punkte	19,17 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	18,50 Punkte	21,07 Punkte

Die separate Auswertung nach Hauptsitz der Unternehmen zeigte erhebliche Unterschiede bei dem Ad-hoc-Kulturtyp sowie auch beim Markt-Kulturtyp. Der Ad-hoc-Kulturtyp sowie der Markt-Kulturtyp zeigten einen mehr als fünf Punkte großen Unterschied auf. Um die Unterschiede aufzuzeigen, wurden die Ergebnisse visuell aufbereitet und können der Abbildung unterhalb entnommen werden.



Anhang - Abbildung 21: OCAI-Auswertung der Consulting-Unternehmen nach Herkunft
Quelle: Eigene Abbildung

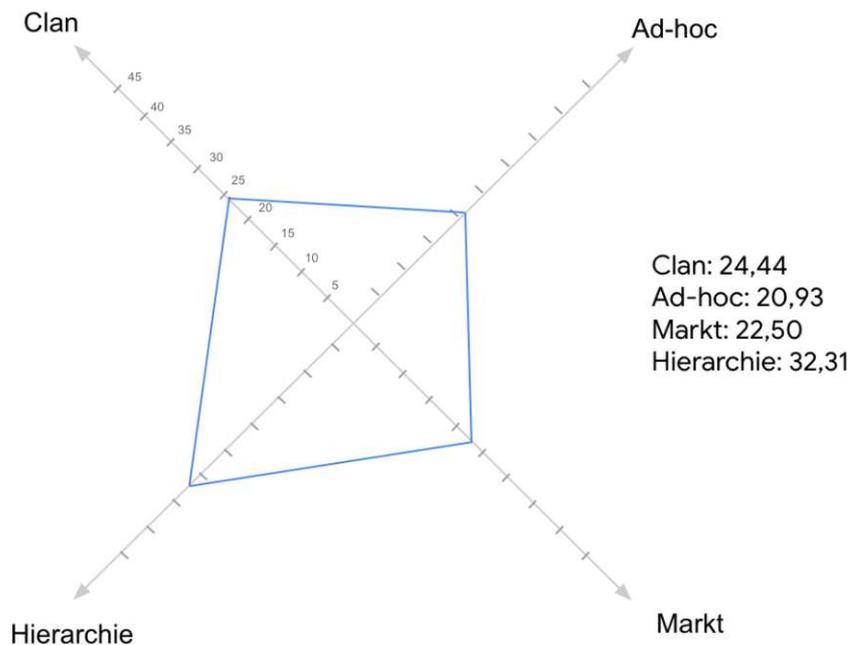
Anhang 3.3: Finanz-Industrie

Die dritte und letzte Industrie, welche in dieser Arbeit genauer betrachtet wird, ist die Finanz-Industrie. Für diese Industrie wurden im Rahmen der Befragung neun Antworten erfasst. Von den neun Antworten sind sechs Antworten für Finanz-Unternehmen mit Hauptsitz in der Eurozone und drei Antworten für Finanz-Unternehmen mit Hauptsitz in den USA. Die folgenden Kategorien der Unternehmensgrößen sind in den Antworten enthalten:

- Eine Antwort für Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden
- Drei Antworten für Unternehmen mit 50 – 200 Mitarbeitenden
- Zwei Antworten für Unternehmen mit 201 – 500 Mitarbeitenden

- Eine Antwort für Unternehmen mit 501 – 3000 Mitarbeitenden
- Zwei Antworten für Unternehmen mit mehr als 3000 Mitarbeitenden

Die Auswertung der neun Antworten zeigte, das der Hierarchie-Kulturtyp mit 32,31 Punkten am stärksten ausgeprägt ist. Der Clan-Kulturtyp erzielte eine Bewertung von 24,44 Punkten. Der Ad-hoc-Kulturtyp wurde mit 20,93 Punkten und der Markt-Kulturtyp 22,50 Punkten bewertet. Das Ergebnis ist in der folgenden Abbildung visuell dargestellt.



Anhang - Abbildung 22: OCAI-Auswertung für Unternehmen aus der Finanz-Industrie
Quelle: Eigene Abbildung

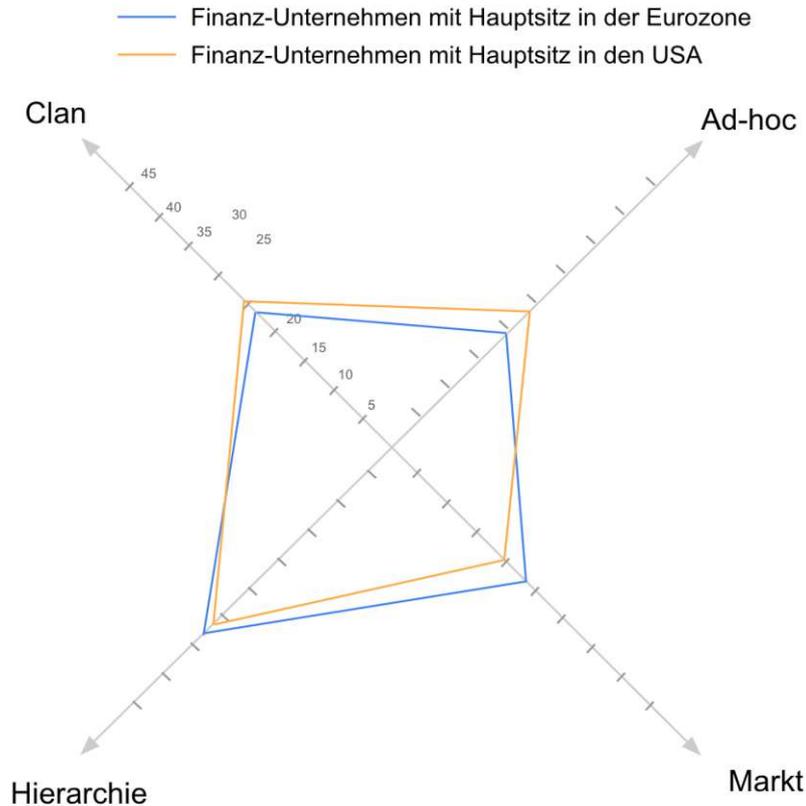
Um diese Ergebnisse genauer zu betrachten, wurde die Auswertung jeweils für Finanz-Unternehmen mit Hauptsitz innerhalb der Eurozone und Unternehmen mit Hauptsitz in den USA separat durchgeführt. Diese konnte folgendes Ergebnis ermitteln.

Anhang - Tabelle 8: OCAI-Auswertung für Finanz-Unternehmen nach Herkunft
Quelle: Eigene Tabelle

	Eurozone	USA
Clan-Kulturtyp	23,89 Punkte	25,56 Punkte
Ad-hoc-Kulturtyp	19,44 Punkte	23,89 Punkte
Markt-Kulturtyp	23,89 Punkte	19,72 Punkte
Hierarchie-Kulturtyp	32,78 Punkte	31,39 Punkte

Spannend bei den Ergebnissen ist dabei der Unterschied zwischen dem Ad-hoc-Kulturtyp und dem Markt-Kulturtyp. Darüber hinaus kann festgestellt werden, dass sowohl bei Finanz-

Unternehmen aus der Eurozone als auch bei Unternehmen aus den USA, der Hierarchie-Kulturtyp am ausgeprägtesten ist. Um die Ergebnisse zu verdeutlichen, wurden diese nachfolgend in der Abbildung visuell aufbereitet.



Anhang - Abbildung 23: OCAI-Auswertung für Finanz-Unternehmen nach Herkunft
Quelle: Eigene Abbildung

Zusammenfassend ist dabei zuzusagen, dass durch die genauere Betrachtung der unterschiedlichen Industrien sehr informative Eindrücke geschaffen werden konnten. Überraschend war zum Beispiel welchen Stellenwert der Hierarchie-Kulturtyp innerhalb der Finanz-Industrie besitzt. Darüber hinaus ist sehr interessant, dass sowohl in der IT-Industrie als auch in der Consulting-Industrie erhebliche Unterschiede zwischen Unternehmen aus der Eurozone und Unternehmen aus den USA festgestellt werden konnten.