

Angela Poech

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur –

Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller
Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse



Herbert Utz Verlag · Wissenschaft
München

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Zugleich: Dissertation, München, Univ., 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH 2003

ISBN 3-8316-0259-X

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
Tel.: 089/277791-00 – Fax: 089/277791-01

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	1
1 EINFÜHRUNG	6
1.1 Ausgangslage	6
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	7
1.3 Aufbau der Arbeit	9
2 ZUM BEGRIFF UNTERNEHMENSKULTUR.....	10
2.1 Begriffsklärung und Definitionen	10
2.2 Das Mehrebenen-Modell zur Unternehmenskultur.....	11
2.3 Zur Abgrenzung von Unternehmenskultur und Organisationsklima	13
2.4 Zu Gestaltbarkeit und Wandel von Unternehmenskulturen.....	14
2.5 Der Begriff Unternehmenskultur – eine Synthese	18
3 EMPIRISCHE BEFUNDE ZUR UNTERNEHMENSKULTUR.....	19
3.1 Zur aktuellen Lage der Forschung	19
3.2 Unterschiedliche Ansätze der Erforschung von Unternehmenskultur	22
3.3 Zur Diagnose und Messung von Unternehmenskultur.....	24

4	ZUM BEGRIFF INNOVATION.....	42
4.1	Innovatives Handeln in Organisationen	43
4.2	Ideenmanagement und Betriebliches Vorschlagswesen.....	45
4.3	Empirische Untersuchungen zum Vorschlagswesen.....	47
5	CENTER OF EXCELLENCE – EIN MODELL ZUR ERFASSUNG VON UNTERNEHMENSKULTUR	49
5.1	Grundlagen	49
5.1.1	Grundannahmen menschlichen Verhaltens	49
5.1.2	Modellannahmen	50
5.1.3	Zur Frage geteilter Wahrnehmungen.....	51
5.2	Das Prinzipienmodell der Führung.....	51
5.3	Das Modell <i>Center of Excellence</i>	55
6	ANFORDERUNGEN AN EIN INSTRUMENT ZUR DIAGNOSE EXZELLEENTER UNTERNEHMENSKULTUREN (INDEX)	64
7	ENTWICKLUNG DES INDEX	67
7.1	Untersuchungsaufbau	67
7.2	Modifikation des Ausgangsmodells	67

7.3	Skalenentwicklung	77
7.3.1	Vorstudie	77
7.3.1.1	Ziel der Vorstudie	77
7.3.1.2	Stichprobe	77
7.3.1.3	Messinstrument	77
7.3.1.4	Auswertungsmethode	78
7.3.1.5	Ergebnisse	78
7.3.1.5.1	Interne Konsistenz der Ausgangsskalen	78
7.3.1.5.2	Dimensionsreduktion	79
7.3.1.5.3	Interne Konsistenz der Faktoren	80
7.3.1.6	Diskussion	80
7.3.2	Hauptstudie	82
7.3.2.1	Ziel der Hauptstudie	82
7.3.2.2	Stichprobe	82
7.3.2.3	Messinstrument	83
7.3.2.4	Entscheidungskriterien zur Dimensionsreduktion	83
7.3.2.5	Auswertungsmethode	85
7.3.2.6	Ergebnisse	85
7.3.2.6.1	Überprüfung des Ausgangsmodells	85
7.3.2.6.2	Modifikation des Modells	86
7.3.2.6.3	Überprüfung eines Strukturgleichungsmodells	90
7.3.2.6.4	Interne Konsistenz der Skalen	91
7.3.2.6.5	Inhaltlicher Zusammenhang der Skalen	92
7.3.2.7	Diskussion	93

8	AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG.....	103
8.1	Ziel der Untersuchung.....	103
8.2	Hypothesen.....	104
8.3	Stichprobe.....	104
8.4	Messinstrument.....	105
8.5	Auswertungsmethode.....	106
8.6	Ergebnisse.....	107
8.6.1	Annahme der Normalverteilung.....	107
8.6.2	Unternehmen im Vergleich.....	107
8.6.2.1	Unternehmensgröße.....	109
8.6.2.2	Unternehmensbranche.....	110
8.6.2.3	Betriebliches Vorschlagswesen.....	112
8.6.2.4	Informationspolitik.....	114
8.6.2.4.1	Informationen zum Vorschlagswesen.....	115
8.6.2.4.2	Informationen zum Personalwesen.....	115
8.6.2.5	Vorhersagefähigkeit der Excellence-Kulturen.....	116
8.6.2.5.1	Vorschlagshäufigkeit.....	117
8.6.2.5.2	Bewertung des Vorschlagswesens.....	118
8.6.2.5.3	Bewertung des Unternehmens.....	120

8.6.3	Führungsebenen im Vergleich	121
8.6.4	Ideenmanagement im Vergleich	123
8.6.4.1	Deskriptive Statistik	123
8.6.4.2	Vorschlagsverhalten im Vergleich	124
8.6.4.2.1	Nichteinreicher versus Vieleinreicher	126
8.6.4.2.2	Durchschnittliche Einreicher versus Vieleinreicher	126
8.6.4.3	Vorhersagefähigkeit der Excellence-Kulturen	127
8.6.4.3.1	Vorschlagshäufigkeit	127
8.6.4.3.2	Bewertung des Vorschlagswesens	128
8.6.4.3.3	Bewertung des Unternehmens	130
8.6.4.4	Ein Vergleich von Vorschlagswesen und Ideenmanagement	131
8.7	Diskussion	133
9	DISKUSSION	139
10	AUSBLICK	146
	LITERATUR	148
	ANHANG	188

1 Einführung

1.1 Ausgangslage

Mitte der 80er Jahre avancierte Japan zum großen Vorbild der westlichen Industriegesellschaften: hohe Produktivität durch just-in-time-Fertigung, Qualitätszirkel, Kaizen – alles Begriffe, die in kürzester Zeit auch hier in aller Munde waren. Was aber war und ist das Geheimnis ihres Erfolgs? Kenichi Ohmae (Peters/ Waterman, 1994, S. 64) machte als Leiter des McKinsey-Büros in Tokio folgende Beobachtung:

„Das japanische Management wird nicht müde, den Mitarbeitern zu sagen, dass die Leute vor Ort den Betrieb am besten kennen. ... Ein gut geführtes Unternehmen nutzt die Eigeninitiative des einzelnen oder der Gruppe zur Innovation und zur Freisetzung schöpferischer Energie. Dem einzelnen Mitarbeiter wird alles abverlangt, was er an kreativer und produktiver Leistung zu geben hat. ... Die gesamte Organisation – Vorschlagkästen, Qualitätszirkel und dergleichen – wirkt ‚organisch‘ und ‚unternehmerisch‘ statt ‚mechanisch‘ und ‚bürokratisch‘.“

Angesichts der schlechteren Wettbewerbsposition Ende der 70er Jahre richtete sich der Blick US-amerikanischer Unternehmen nach dem neuen Mitspieler im globalen Markt: Eine Analyse des japanischen Managementstils zeigte, dass die starke Solidarität der Mitarbeiter untereinander einen wesentlichen Schlüssel zum Erfolg darstellt. Wie Ouchi (1980) erklärt, ist dieser Zusammenhalt darauf zurückzuführen, dass grundlegende unternehmensbezogene Werte und Normen durch die Organisationsmitglieder zu einem hohen Grad verinnerlicht werden. So gewann das Konzept ‚Unternehmenskultur‘ – als Forschungsthema bereits viel früher von Interesse – nun in ökonomischer Hinsicht neuen Auftrieb. Dieser Trend setzte sich fort, als der Versuch unternommen wurde, immaterielle Vermögenswerte wie z.B. das Wissens- oder Humankapital eines Unternehmens buchhalterisch zu erfassen (Stewart, 1998; Sveiby, 1998). Dies mündet bei Casico (1991) u.a. in der Frage, welche Kosten durch Fluktuation, Weiterbildungsmaßnahmen oder Rauchen am Arbeitsplatz entstehen, und wie man diese messen kann.

Ausgelöst haben diese Welle im Jahre 1982 die beiden McKinsey-Berater Thomas Peters und Robert Waterman, als sie bekannte US-Unternehmen nach ihrem Erfolgsrezept fragten. Überraschendes Ergebnis war, dass nicht nur die Erschließung neuer Märkte oder gelungene

Produktinnovationen über Marktanteile entscheiden. Vielmehr seien das wertvollste Betriebskapital die Menschen selbst, die in diesen Betrieben arbeiten: Unternehmensgründer mit charismatischer Ausstrahlung, Entwickler mit verrückten, aber visionären Ideen oder Mitarbeiter, die sich mit ihrer Firma und ihrer Arbeit stark identifizieren. All diese sogenannten ‚weichen Faktoren‘ lassen sich unter dem Begriff ‚Unternehmenskultur‘ zusammenfassen. Sie bilden die ‚Persönlichkeit‘ eines Unternehmens – und diese ist an sich unverwechselbar und bildet somit die Grundlage für die Profilierung am Markt. Forscher wie Praktiker erkannten, dass Kultur als Phänomen unweigerlich die Entwicklung eines Unternehmens begleitet: Eine Organisation verkörpert eine bestimmte Kultur – unabhängig davon, ob dies reflektiert wird oder nicht – genauso, wie ein Mensch grundsätzlich eine Persönlichkeit besitzt. Von der Erkenntnis zur Umsetzung war es dann nur ein kleiner Schritt: Wenn sich die Kultur eines Unternehmens auf die Effizienz betrieblicher Prozesse auswirkt, dann ist es naheliegend, dieses versteckte Potential auch gewinnbringend zu verwerten. Hiermit war der Grundstein gelegt, die Unternehmenskultur nicht nur zu analysieren, sondern sie auf der Grundlage dieser Analyse bewusst zu steuern und zu gestalten.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Folgt man der These, dass Unternehmenskultur ein diagnostizierbares, messbares und gestaltbares psychologisches Konstrukt ist, so stellen sich in der vorliegenden Arbeit folgende zentrale Fragen:

- (a) *Wie kann man Unternehmenskultur messen?*

Um beantworten zu können, welche Anforderungen ein geeignetes Instrument zur Erfassung von Unternehmenskultur erfüllen muss, wird zunächst eine Bestandsaufnahme vorhandener Diagnoseinstrumente sowie ihrer Einsatzmöglichkeiten und -grenzen notwendig sein. Dabei steht insbesondere die Frage im Vordergrund, inwiefern sich kulturelle Faktoren auf die Effizienz betrieblicher Prozesse auswirken, und welche Konsequenzen dies in Hinblick auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens hat. Innovation wird dabei als eigenständiges Leistungskriterium betrachtet (Brodbeck, 1996; Cummings, 1981; Pearce/ Raylin, 1987). Ziel ist es, nachzuweisen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Ideenmanagement gibt. Es gilt, geeignete Operationalisierungen innovativen Handelns zu bestimmen.

- (b) *Auf welche theoretischen Grundlagen sollte sich die Entwicklung eines solchen Instruments stützen?*

Dazu wird auf unterschiedliche Erklärungsansätze Bezug genommen werden, die beschreiben, wie Kultur in Unternehmen entsteht, welche Auswirkungen sie auf betriebliches Handeln hat, und wie man sie bewusst gestalten kann. Es wird ein Modell vorgestellt, das *Center of Excellence*, das im Rahmen der Facettenanalyse das Phänomen Unternehmenskultur erfasst, und auf normativer Grundlage eine Verbindung zu erfolgreichem betrieblichem Handeln herstellt.

- (c) *Hält das vorgestellte Modell Center of Excellence einer empirischen Überprüfung stand?*

Auf der Grundlage des Modells wird ein Befragungsinstrument entwickelt, das die unterschiedlichen Facetten von Unternehmenskultur messen soll. Es wird konkret überprüft, ob die Mitarbeiter über eine gemeinsame soziale Wahrnehmung der vorgestellten Konstrukte verfügen. Ziel ist es, ein anwendungsorientiertes, vielseitig einsetzbares Instrument abzuleiten, das wissenschaftlichen Gütekriterien genügt.

- (d) *Welche Implikationen für die betriebliche Praxis ergeben sich daraus?*

Hinsichtlich der Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse interessiert vor allem, ob sich Organisationen hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur voneinander unterscheiden. Darüberhinaus steht die Frage im Vordergrund, welcher Art Unternehmenskulturen sein müssen, um Innovationen zu fördern, und wie sich dies konkret im Ideenmanagement widerspiegelt. Es wird überprüft, ob sich Organisationen bzw. ausgewählte Gruppen in ihren Aussagen zur Unternehmenskultur sowie hinsichtlich entsprechender subjektiver Leistungs- und Innovationskriterien differenzieren lassen. Ziel ist es, mithilfe des gewonnenen Instruments Stärken und Schwächen diagnostizieren zu können, um entsprechende Maßnahmen einleiten zu können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit folgt in ihrem Verlauf der Fragestellung. Aus diesem Grund werden zunächst *theoretische Grundlagen* (Kapitel 1 bis 6) erörtert, die dann im zweiten Teil (Kapitel 7 bis 10) einer *empirischen Überprüfung* unterzogen werden.

Im nachfolgenden **Kapitel 2** wird zunächst der Begriff „Unternehmenskultur“ definiert. Es wird ein Erklärungsmodell vorgestellt, wie Kulturen in Unternehmen entstehen, und wie man sie erfassen und verändern kann.

Dieser theoretische Ausgangspunkt wird in **Kapitel 3** durch entsprechende empirische Befunde untermauert. Schwerpunkte sind die aktuelle Lage der Forschung zum Thema Unternehmenskultur sowie ein Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Kulturdiagnose. Einige ausgewählte Messinstrumente und mögliche Operationalisierungen werden vorgestellt und bewertet.

Auf die Begriffe Innovation, Ideenmanagement und Betriebliches Vorschlagswesen geht **Kapitel 4** ein. Auch hier interessieren empirische Befunde, mit denen innovatives Handeln in Organisationen erklärt und eingeschätzt werden kann.

Ein Modell zur Erfassung von Unternehmenskultur wird in **Kapitel 5** vorgestellt: das *Center of Excellence*. Da die Mitarbeiterführung eine entscheidende Rolle in der Gestaltung von Unternehmenskulturen einnimmt, wird auch auf das *Prinzipienmodell der Führung* Bezug genommen.

Kapitel 6 fasst die theoretische Herleitung zusammen und wirft die Frage auf, welche Anforderungen aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse an ein Instrument zur Erfassung von Unternehmenskultur gestellt werden.

Auf der Grundlage der modelltheoretischen Annahmen wird nun in **Kapitel 7** ein *Instrument zur Diagnose Exzellenter Unternehmenskulturen (InDEx)* entwickelt. Das Ausgangsmodell *Center of Excellence* wird den praktischen Erfordernissen gemäß modifiziert. Es wird dargelegt, wie die einzelnen Skalen in Vor- und Hauptstudie entwickelt und validiert wurden.

Anschließend stellt das **Kapitel 8** einige ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung dar, die Hinweise für die praktische Relevanz des Modells liefern.

Eine Schlussfolgerung der Gesamtergebnisse wird in **Kapitel 9** gezogen. Die Arbeit wird abgerundet durch einen Ausblick auf zukünftige Forschungsfragen (**Kapitel 10**).

2 Zum Begriff Unternehmenskultur

2.1 Begriffsklärung und Definitionen

Wenngleich der Begriff Kultur seine Wurzeln in der Anthropologie hat, so hat er doch im Laufe der Zeit einen Bedeutungswandel erfahren. Will man sich dem Konzept Unternehmenskultur nähern, so ist dies nur aus einer interdisziplinären Perspektive möglich.¹

Im Sinne der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist Heinen und Fank (1997, S. 25) zufolge *Unternehmenskultur* zu verstehen als:

„... ein Gerüst und ein Vorrat an Sinnstrukturen und Handlungsmustern, aus welchen heraus Situationen, Handlungen und Entscheidungen des Unternehmensalltags einer bewertenden Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmung als Ganzes zugänglich werden.“

Aus psychologischer Sicht beschreibt Kaschube (1993) die *Organisationskultur* als die von den Organisationsmitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen. Diese steuern das Verhalten und werden den Mitarbeitern in symbolischer Form nahegebracht. Kultur ist folglich ein soziales Phänomen, das funktional, erlernbar und wandelbar ist.

Auch pragmatisch orientierte Ansätze, die vor allem an der Anwendung in der betrieblichen Praxis interessiert sind, nehmen dieses Verständnis wieder auf (Kilman/ Saxton/ Serpa, 1985; Vorwort, S. 9):

“Culture is the invisible force behind the tangibles and observables in any organization, a social energy that moves people to act. Culture is to the organization what personality is to the individuals – a hidden, yet unifying theme that provides meaning, direction, and mobilization. Organization charts and employee manuals are simply not enough to get members working together. Operationally, culture is defined as shared philosophies, ideologies, values, beliefs, assumptions, and norms. These are seldom written down or discussed, but they are learned by living in the organization and becoming a part of it.”

¹ Je nach Disziplin haben sich die Begriffe *Unternehmenskultur* und *Organisationskultur* in gleichem Maße eingebürgert. Im Vorliegenden werden beide Begriffe daher synonym verwendet. Zur Erklärung des Begriffs aus ökonomischer Sicht (*Unternehmenskultur*) siehe Tiebler und Prätorius (1993), zur (organisations-)psychologischen Perspektive (*Organisationskultur*) siehe Kaschube (1993). Weitere Einführungen in den Begriff bieten Dülfer (1991), Lattmann (1990) und Schneider (1990).

Den genannten Aussagen liegt ein kognitives Kulturverständnis zugrunde: Kulturen werden als *Ideensysteme* begriffen, die sich aus mehreren Elementen zusammensetzen. Dies sind zum einen die im Wege von Sozialisationsprozessen erlernten Grundmuster, aufgrund derer die Wirklichkeit wahrgenommen und interpretiert wird; zum anderen sind es die geteilten Glaubenssätze und die Handlungsvorschriften einer Gesellschaft (Allaire/ Firsirotu, 1984).²

Auf organisationaler Ebene³ fällt der Unternehmenskultur mithin die Aufgabe zu, die Spielräume zu überbrücken, die sich aus der Diskrepanz zwischen formalen Regeln und der individuellen Auslegung dieser Regeln bilden (Kilman/ Saxton/ Serpa, 1985). Auch wenn es eine formal eindeutige Zuordnung von Verantwortlichkeiten gibt, z.B. im Bereich der Personalführung, so wird dadurch doch lediglich die Rahmenkompetenz festgelegt. Welche sozialen Fähigkeiten von einer Führungskraft erwartet werden (z.B. Fähigkeit zur Selbstkritik), ist vom kulturellen Kontext abhängig.

2.2 Das Mehrebenen-Modell zur Unternehmenskultur

Dass Kulturen sich überhaupt herausbilden, ist laut Schein (1995) darin begründet, dass Menschen nach Integration streben. Betrachtet man Kultur als das verbindende Element, das die Mitglieder einer Gruppe teilen – z.B. in Form von gemeinsamen Spielregeln, kognitiven Denkmustern, Werten und Symbolen – so formt *„das Bedürfnis nach klugem Kräftehaushalt, Folgerichtigkeit und Sinn diese gemeinsamen Elemente zu festen Mustern, die man schließlich als Kultur bezeichnen kann.“* (Schein, 1995, S. 23). Entscheidend ist dabei, dass diese Muster über die Zeit stabil sind, und dass Neulinge im Prozess der Sozialisation die geltenden Regeln übernehmen. Aus diesem Grund schlägt Schein (1995, S. 25) folgende Definition von Unternehmens- oder Organisationskultur vor:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, dass die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“

² Ebendieser Ansatz liegt auch im wesentlichen der Forschung zum *Organisationsklima* und zum *organisationalen Lernen* zugrunde. Siehe hierzu Allaire und Firsirotu (1984).

³ Der Begriff *„Organisation“* oder *„Unternehmen“* bezieht sich sowohl auf profit- als auch non-profit-Organisationen und wird im Vorliegenden synonym verwendet.