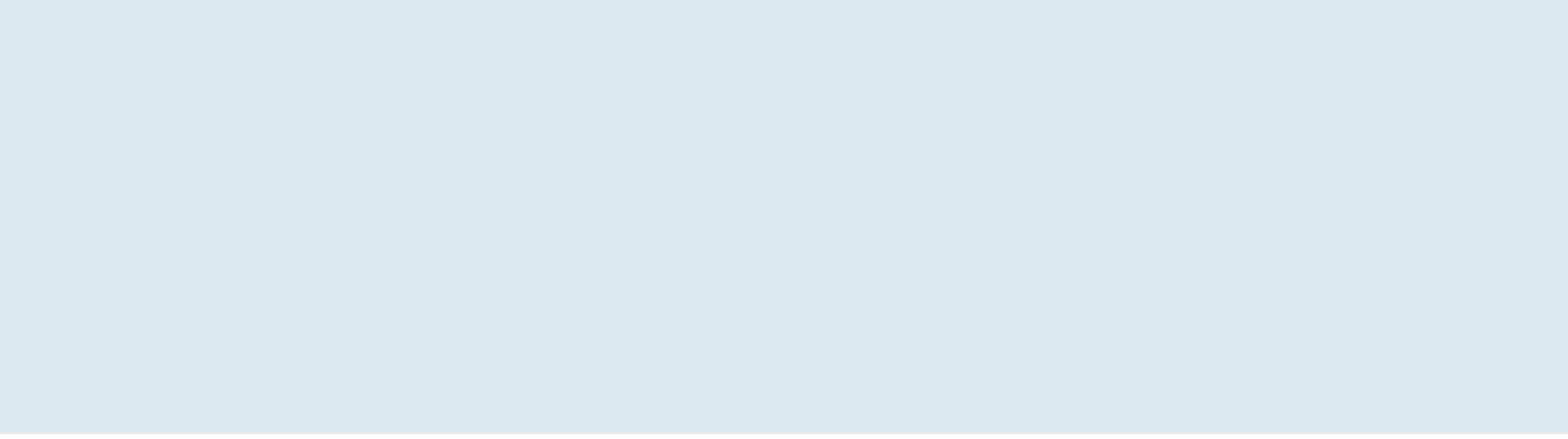




# Messen, werten, optimieren Erfolg durch Unternehmenskultur

Ein Leitfaden für die Praxis



# Inhalt

- 4 **Vorwort**
- 6 **Erfassung von Unternehmenskultur:  
Eine Auswahl geeigneter Vorgehensweisen**  
Prof. Dr. Sonja A. Sackmann
- 8 **Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen  
Erfolg nutzen**  
Dr. Andreas Krafft, Dr. Stephan Roth
- 14 **Verbindung von Organisationskultur und  
unternehmerischem Erfolg: Ein kurzer Überblick**  
Prof. Dr. Daniel R. Denison
- 20 **Organizational Culture Inventory  
Nutzung von Kultur als Treiber erfolgreichen Wandels**  
Christian Schuster
- 26 **Die Repertory Grid-Technik  
Erhebung der relevanten kulturellen Faktoren  
zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens**  
Dr. Andreas Krafft
- 32 **„Concept Mapping & Pattern Matching“  
– Erfassung von Unternehmenskultur und ihren  
Auswirkungen auf Erfolg**  
Dr. Noel Burchell
- 36 **Kulturassessment**  
Prof. Dr. Sonja A. Sackmann
- 40 **Internationales Netzwerk Unternehmenskultur**
- 41 **Die Bertelsmann Stiftung**
- 42 **Publikationsindex**
- 43 **Impressum**

# Vorwort

Dass die spezifische Kultur eines Unternehmens zum unternehmerischen Erfolg beitragen kann, ist hinlänglich bekannt. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen zeigen zudem, welche Faktoren – in welcher Ausprägung – besonders erfolgsrelevant sind. Eine große Anzahl nachhaltig erfolgreicher Unternehmen belegt den Zusammenhang. Mindestens ebenso viele Unternehmen scheiterten spektakulär daran, dass sie die Wechselwirkungen zwischen Kultur und Erfolg unterschätzt oder gar missachtet haben.

Investitionen in die Unternehmenskultur „lohnen“ sich, so vor allem die Stimmen derer, die solche Investitionen bereits erfolgreich getätigt haben und diese auch künftig stärker forcieren möchten. Allerdings schlagen sie sich auch in monetären Aufwendungen nieder, sei es durch Personalentwicklungsmaßnahmen, Aufwendungen zur unternehmensspezifischen Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, durch die Einführung und Intensivierung von Mitarbeiterbeteiligungskonzepten, durch Transparenz fördernde Informationskampagnen nach innen wie außen und aufwändige Kunden- und Investorbindungsprogramme, oder durch ein Engagement in gemeinnützigen Projekten zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

Doch welche messbaren, im Idealfall bilanzwirksamen Erträge stehen solchen Aufwendungen gegenüber? Inwieweit ist die Wirkung „weicher Faktoren“ wie z. B. Mitarbeiterbeteiligung, Kunden- und Investorenpflege, Führungskontinuität, Förderung von Unternehmertum im Unternehmen und sozialer Verantwortung erfassbar und in „harten Zahlen“ messbar? Gibt es Methoden und Indikatoren, mit denen nicht lediglich einzelne Aspekte der Unternehmenskultur, z. B. der Faktor „Humankapital“ gemessen werden können, sondern denen ein möglichst umfassendes Konzept von Unternehmenskultur zugrunde liegt?

Welche Chancen, aber auch welche Risiken sind damit verbunden? Und vor allem: Welche Konsequenzen ergeben sich daraus im Hinblick auf die praktische Anwendung eines wie auch immer gearteten „Unternehmenskultur-Indexes“ im unternehmerischen Alltag? In welcher Form können Messinstrumente und -systeme als „Frühwarnsystem“ für atmosphärische Krisen eingesetzt werden, die letztlich auch den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bedrohen könnten? Wann muss der Unternehmer steuernd eingreifen, damit

die Unternehmenskultur weiterhin die Innovationskraft und damit auch eine hohe Produktivität seines Unternehmens sichert?

Denn jenseits aller Messungen von erkenn- und nachweisbaren Bezügen zwischen Kultur und wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens sollte eines nicht übersehen werden: Eine Messung stellt immer nur eine Zustandsbeschreibung dar. Im Idealfall belegen die Daten, dass der derzeitige Zustand optimal ist. Im Normalfall ergeben sich, auch in den „besten“ Unternehmen, zumindest vereinzelt Schwachstellen und Verbesserungsbedarf. Aus unternehmerischer Sicht muss das Ziel einer solchen Analyse sein, Optimierungspotenziale zu ermitteln und Mechanismen zu entwickeln, um diese nachhaltig zu nutzen.

- Besteht beispielsweise Verbesserungsbedarf in bestimmten „Einzeldisziplinen“, oder bedarf es der Konsolidierung bestimmter Werte durch Institutionalisierung von Prozessen?
- Können Messergebnisse in Sachen Unternehmenskultur, und damit die Unternehmenskultur selbst, auch zu einer Veränderung der Gesamtstrategie eines Unternehmens führen? Kann somit die Unternehmenskultur Veränderungen auslösen bzw. befördern, alternativ auch sie behindern, getreu dem Motto „wenn alle zufrieden sind, brauchen wir ja nichts zu verändern“ – ein kaum zu akzeptierendes Argument gegen die für Unternehmen notwendige Innovationskraft? Wenn ja, wie ist die Kultur zu gestalten, damit sie eher Fortschritt fördert statt ihn zu behindern?
- Und welche Rückkoppelungseffekte bestehen zur Unternehmenskultur als Ganzes? Führen neue Strategien und/oder Strukturen zur Veränderung der bestehenden Kultur, können sich vielleicht „parallele“ Kulturen herausbilden, die Elemente enthalten, die, auf die ursprüngliche Kultur übertragen, aus unternehmerischer Sicht positive Effekte für das Unternehmen haben könnten?

Die eigentliche Arbeit beginnt somit erst nach der Messung, getreu dem zum Klassiker gewordenen Diktum des kürzlich verstorbenen Management-Gurus Peter Drucker, „If you can't measure it – you can't manage it“. Wichtig ist es, sich darüber im Klaren zu sein, dass jede Messung bereits eine Intervention ist, die Erwartungen weckt. Diesen gerecht zu werden liegt in der Verantwortung eines transparenten Managements, das den Mut hat, positive wie negative Ergebnisse bzw. Maßnahmen offen zu kommunizieren.



Monique Lampe



Gabriele Schöler

Erst eine Folge von Datenerhebungen durch wiederholte Messungen zu unterschiedlichen Zeitpunkten kann durch die Ergebnisse beeinflusste Veränderungen und damit Entwicklungslinien sichtbar machen. Sie erlaubt die Darstellung einer sich dynamisch entwickelnden Unternehmenskultur, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit in ein Gleichgewicht mit einem gewissen Maß an Stabilität und Kontinuität bringen muss. Veränderungsbereitschaft und Innovationsfreude bedürfen der „kreativen Unruhe“ im Unternehmen, aber diese basiert auf einem von jedem Unternehmen für sich selbst zu definierenden Umfang an Wertekonformität und Sicherheit für Mitarbeiter und andere „stakeholder“, damit „Unruhe“ nicht negativ oder gar als Bedrohung begriffen wird.

Vor diesem Hintergrund sollten Unternehmen über wissenschaftliche Erkenntnisse und die Beraterpraxis hinaus „eigene“ Wege finden: Einzelne Unternehmen verfügen bereits über gute, bei aller Komplexität pragmatisch und flexibel nutzbare Systeme zur Korrelation von Faktoren ihrer spezifischen Unternehmenskultur mit dem wirtschaftlichen Erfolg. Es gilt, solche Instrumente weiter zu entwickeln und strategisch sinnvoll zu nutzen.

Das im Nachgang zum Carl Bertelsmann-Preis 2003 von der Bertelsmann Stiftung gegründete „Internationale Netzwerk Unternehmenskultur“, ein Zusammenschluss von zehn multinational agierenden, europäischen Unternehmen, widmete sich in der ersten Phase seiner Arbeit dem Wirkungszusammenhang von Unternehmenskultur und -erfolg. Im Zuge der intensiven Beschäftigung mit dem Thema gab die Bertelsmann Stiftung eine Studie in Auftrag, existierende bzw. in der Praxis angewandte internationale Modelle auf Praktikabilität, Aussagekraft und Kriterienauswahl zu evaluieren, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und -erfolg ermitteln und messen. Ziel des von Prof. Dr. Sonja A. Sackmann, Universität der Bundeswehr München, erstellten Gutachtens war die Ermittlung von Best-practice-Modellen. Im Mittelpunkt standen die Fragen, wie umfassend einzelne Modelle den Begriff Unternehmenskultur definieren und wie praxisrelevant sie sind. Angelpunkt für das Verständnis von Unternehmenskultur war dabei das von der Bertelsmann Stiftung mit dem Carl Bertelsmann-Preis 2003 definierte Zehn-Dimensionen-Modell.

Eines der wichtigsten Ergebnisse dieser Studie ist die Erkenntnis, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Kultur und Erfolg zwar messbar ist, aber nur wenige tatsächlich praxisrelevante und operable Modelle existieren, die Unternehmen nutzbringend einsetzen können. Von größter Relevanz bei jedweder Messung sollte ihre Zielsetzung sein.

Die vorliegende Broschüre gibt neben einer Einführung in Ziele, Methodik und Ergebnisse der Studie einen Überblick über sechs ausgewählte Modelle, die verschiedenen Zielsetzungen gerecht werden. Jedem Modell ist ein separater Artikel gewidmet, in dem es von seinem Urheber bzw. einem Vertreter der Institution, die das Modell in der Praxis anwendet, beschrieben und mit Beispielen aus der unternehmerischen Praxis illustriert wird.

Wir danken den Autoren sowohl für ihre schriftlichen als auch für die zahlreichen konstruktiven mündlichen Beiträge zu den hier angerissenen Fragestellungen. Den Mitgliedern des „Internationalen Netzwerks Unternehmenskultur“ danken wir für die Anregungen und Impulse aus der unternehmerischen Praxis.

Monique Lampe  
Projektmanagerin Kompetenzzentrum „Unternehmenskultur/Führung“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Gabriele Schöler  
Projektmanagerin Kompetenzzentrum „Unternehmenskultur/Führung“, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh



# Erfassung von Unternehmenskultur: Eine Auswahl geeigneter Vorgehensweisen

Sonja A. Sackmann

Seit den frühen 80er Jahren hat Unternehmenskultur Einzug in die Managementliteratur, die Organisationsforschung wie auch in die Unternehmenspraxis gehalten. Zur damaligen Zeit wurden Firmen scheinbar plötzlich in ihrem Heimatmarkt von zunehmend internationalem Wettbewerb herausgefordert. Da die bis dahin bewährten Managementpraktiken und -methoden wie auch eine Erhöhung der bisherigen Anstrengung nicht zu den gewünschten Erfolgen führte, suchten Praktiker nach neuen Antworten. Untersuchungen wirtschaftlich erfolgreicher Firmen zeigten, dass der weiche Faktor „Unternehmenskultur“ maßgeblich zu diesem Erfolg beizutragen schien. Dies schürte weiter das Interesse an Unternehmenskultur mit dem Wunsch, das darin steckende Potenzial für die Unternehmenspraxis zu nutzen. Eine Reihe von Methoden wurden entwickelt, um Unternehmenskultur zu erfassen, zu bewerten und zu gestalten in der Hoffnung, die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens wie auch seine Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern bzw. wieder zu erlangen. Diese Hoffnungen wurden häufig von Erwartungen des Managements nach schnellen, vorzeigbaren Erfolgen begleitet wie auch von dem Wunsch, die Unternehmenskultur „in den Griff“ zu bekommen.

Leider basierten solche Bemühungen in der Regel auf einem recht oberflächlichen Verständnis des Konzepts der Unternehmenskultur. Daher verwundert es wenig, dass solche mechanistischen Ansätze im Verständnis von und Umgang mit Unternehmenskultur zu enttäuschenden Ergebnissen führten und Manager sich wieder neuen Managementkonzepten und -methoden zuwandten. Dennoch wurde im Bereich der Unternehmenskultur weiter geforscht. Unternehmenskultur wurde seither konzeptionell weiter ausdifferenziert, ihre Besonderheiten im Unternehmenskontext umfassender erforscht, und verschiedene Methoden zu ihrer Erfassung wurden spezifisch für den Unternehmenskontext entwickelt und verfeinert.

Das neuerliche Interesse von Managern an Unternehmenskultur ist wieder in der Hoffnung und der Annahme begründet, ein weiteres Instrument für die Sicherung des Unternehmenserfolgs nutzen zu können. Eine Reihe von Forschern und Untersuchungsergebnissen haben diese Hoffnung in der jüngsten Vergangenheit geschürt. Die ursprünglich rein normativen Behauptungen über den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg wurden inzwischen zunehmend empirisch untersucht mit Ergebnissen, die auf einen direkten wie auch indirekten Zusammenhang hin-

weisen. So legen einige der früheren Untersuchungsergebnisse nahe, dass so genannte „starke“ Unternehmenskulturen vorwiegend, aber nicht ausschließlich kurzfristig einen positiven Einfluss auf Leistungsfaktoren haben und dass eine Menschorientierung positiv mit Unternehmenserfolg in Zusammenhang steht. Die Art und Weise, wie jedoch „stark“, „Unternehmenskultur“ und „Leistung“ bzw. „Unternehmenserfolg“ definiert werden, variiert fast von einer Studie zur nächsten. Eine Reihe weiterer Untersuchungen schlägt auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse vor, dass weniger „starke“ als vielmehr nach außen orientierte Unternehmenskulturen einen positiven Einfluss auf Unternehmenserfolg haben. Wieder andere Untersuchungsergebnisse legen nahe, dass partizipatives Führungsverhalten sowohl direkt als auch indirekt Leistung beeinflusst. Außerdem scheinen flexible Unternehmenskulturen einen positiven Einfluss auf Innovation zu haben und in einem sich schnell wandelnden Umfeld angemessener zu sein als eher stabile und nach innen orientierte Unternehmenskulturen.

Leider sind die meisten Studien, die den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren untersuchen, nicht direkt vergleichbar, da sie für ihre Untersuchung unterschiedliche Konzepte und damit Erfassungen von Unternehmenskultur heranziehen sowie unterschiedliche und damit häufig kaum vergleichbare Leistungsindikatoren, Firmen, Branchen und Hierarchieebenen untersuchen. Auch sind die befragten Personen häufig nicht für das gesamte Unternehmen repräsentativ. Zusätzlich handelt es sich vorwiegend um Querschnitt- und nicht um Längsschnittuntersuchungen, sodass keine Aussagen über das Verhalten von Unternehmenskultur und Leistung über die Zeit gemacht werden können. Da die meisten Studien Korrelationen untersuchen, sind kaum Informationen über die Richtung des Einflusses zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren vorhanden. Führt nun eine „erfolgreiche“ Unternehmenskultur zu überdurchschnittlicher Leistung oder verstärkt der Unternehmenserfolg die vorhandene Unternehmenskultur? Einige Forscher diskutieren hier in jüngster Zeit die Wahrscheinlichkeit eines wechselseitigen Einflusses, der zu einer positiv wie auch negativ verstärkenden Dynamik führen kann.

Trotz aller untersuchungstechnischen Schwierigkeiten und Unvergleichbarkeiten der Forschungsergebnisse kann aufgrund der derzeitig vorhandenen empirischen Studien gesamthaft festgehalten

werden, dass wohl direkte, indirekte und wechselseitig sich verstärkende Einflüsse zwischen Unternehmenskultur und Leistungsfaktoren eines Unternehmens bestehen. Wollen nun Manager und Führungskräfte das in der Unternehmenskultur steckende Leistungspotenzial für ein Unternehmen nutzen, müssen sie zunächst ihre vorhandene Unternehmenskultur kennen, um dann in einem zweiten Schritt entscheiden zu können, auf welchen Stärken aufgebaut werden kann und soll, und welche Bereiche einer Entwicklung bedürfen.

Zur Erfassung einer Unternehmenskultur steht inzwischen eine große Anzahl von Methoden zur Verfügung, von denen 25 in einer ausführlichen Studie beschrieben, verglichen und evaluiert wurden (Sackmann 2006). Je nach Methode werden unterschiedliche Komponenten und Ebenen von Unternehmenskultur erfasst mit Dimensionen, die entweder intern in einem spezifischen Unternehmen als relevant erhoben oder extern mittels eines Fragebogens eingeführt wurden. Je nach Erhebungsmethode erlauben die resultierenden Ergebnisse einen Vergleich mit anderen Firmen, geben detailliert über das, was im Unternehmen als wichtig erachtet wird, Auskunft, oder decken auf, welche Bereiche im Hinblick auf die Herausforderungen des Unternehmensumfeldes und einer künftigen Umsetzung der Unternehmensstrategie entwickelt werden müssen.

In dieser Broschüre werden die in diesen drei Bereichen interessantesten Erfassungsmethoden im Überblick vorgestellt. Dieses sind im Bereich der

- Fragebogen mit feststehenden Dimensionen, die Benchmark-Vergleiche ermöglichen: der OASIS-Fragebogen sowie der Denison Organization Culture Survey;
- Erfassungsmethoden, die die für ein spezifisches Unternehmen relevanten Dimensionen erheben: das Repertory Grid und das auf der gleichen Methode aufbauende und weiterführende „Concept Mapping – Pattern Matching“;
- Erfassungsmethoden, die problemorientiert auf die weitere Entwicklung der Unternehmenskultur fokussieren: das Kulturassessment.

Sollte die Lektüre Ihr Interesse für weitere Analysemöglichkeiten geweckt haben, empfehlen wir die ausführlichere Studie (Sackmann 2006), in der 25 verschiedene Erfassungsmethoden beschrieben

und miteinander verglichen werden. Dies erfolgt im Hinblick auf ihren Zweck, das zugrunde liegende Kulturkonzept, die Dimensionen und Komponenten, die erfasst werden, die dafür eingesetzten Datenerhebungsinstrumente, empirische Bezüge zu Leistungsfaktoren, Einsatz und weitere Nutzung der Erfassungsmethode sowie eine Evaluation der Stärken und Schwächen des jeweiligen Ansatzes. Kurzum, falls Sie wirklich das Potenzial Ihrer Unternehmenskultur nutzen wollen, so stehen Ihnen eine Reihe von Möglichkeiten für den ersten Schritt zur Verfügung!

---

#### Literatur

- Sackmann, Sonja A.: Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur, Gütersloh 2006 (i. Vorb.)

# Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg nutzen

Andreas Krafft | Stephan Roth

Zahlreiche Erfahrungen innerhalb der letzten Jahre zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gibt. Die Erkenntnisse aus dem OASIS-Programm (OASIS = Organization and Strategy Information Service) zeigen als eine der wenigen empirischen Studien einen belegbaren Zusammenhang einzelner Kulturelemente mit relevanten Indikatoren des Unternehmenserfolgs (z.B. ROI). Ziel dieses Beitrags ist es, die Erkenntnisse aus der OASIS-Studie darzustellen und für Handlungsempfehlungen in Richtung einer besseren und profitableren Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der eigenen Organisation zu nutzen.

## Hintergrund

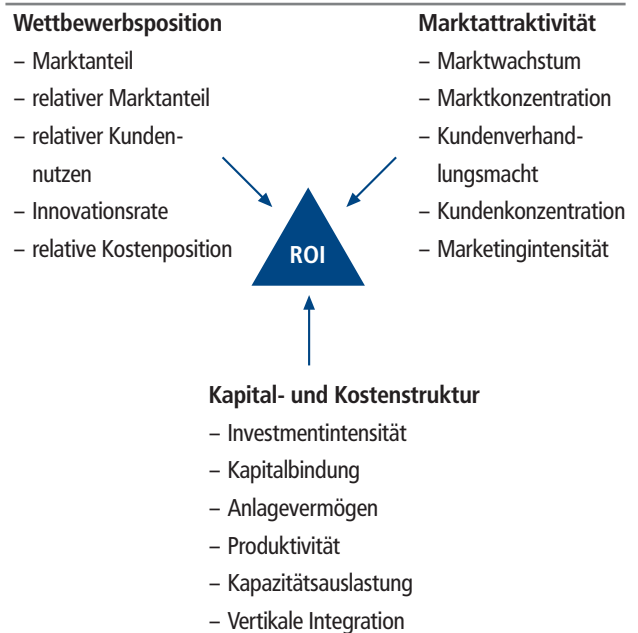
Strategisches Management hat die Aufgabe, die Überlebensfähigkeit einer Organisation vor dem Hintergrund der Marktbedingungen, -chancen und auch der Begrenzungen kurz- und langfristig sicherzustellen. Das bedeutet, dass die verantwortlichen Manager durch ihr strategisches Handeln den bestmöglichen Fit zwischen Organisation, Unternehmenskultur und den angestrebten strategischen Zielen herstellen müssen. Obwohl in den letzten Jahren viel über den Zusammenhang von Organisation, Geschäftsstrategie und Unternehmenserfolg geschrieben wurde, blieben die Erkenntnisse beim Großteil dieser Studien auf einer theoretischen Ebene verhaftet. Profunde empirische Studien in diesem Bereich sind rar.

Das PIMS Programm (PIMS = Profit Impact of Market Strategy; PIMS Europe Ltd. & Malik Management Zentrum St. Gallen) stellt vor allem den Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Markt- und Wettbewerbsumfeld sowie anderen Einflussfaktoren dar. Aufgrund einer umfangreichen Basis von Längsschnittdaten aus derzeit über 3 500 empirischen Erhebungen wird die Beziehung zwischen strategischen Variablen eines Unternehmens (bzw. einer strategischen Geschäftseinheit) und der Realisierung von Unternehmenszielen anhand von statistisch geprüften Gesetzmäßigkeiten (Input-/Output-Beziehungen) zwischen diesen Faktoren gezeigt.

Als die drei wichtigsten strategischen Bestimmungsfaktoren für den Geschäftserfolg haben sich herauskristallisiert:

- die Wettbewerbsposition (Marktanteil, relativer Marktanteil, relativer Kundennutzen, Innovationsrate, relative Kostenposition),

## PIMS-Forschungsmodell zur Varianzaufklärung von Profitabilität (ROI u. a.)



ROI = Ergebnis vor Zinsen und Steuern bezogen auf das Investment

Investment = Kasse + Vorräte + Forderungen + Netto-Anlagevermögen - Verbindlichkeiten

Abb. 1

BertelsmannStiftung

- die Marktattraktivität (Marktwachstum, Marktkonzentration, Kundenverhandlungsmacht, Kundenkonzentration, Marketingintensität),
- die Kapital- und Kostenstruktur (Investmentintensität, Kapitalbindung, Anlagevermögen, Produktivität, Kapazitätsauslastung, vertikale Integration).

Anhand des PIMS-Erklärungsmodells konnten auf der Grundlage der derzeit vorhandenen Datenbasis folgende Forschungsergebnisse gesichert werden:

- Rund 30 Kernerfolgskriterien sind herausgearbeitet, die entscheidend für die Resultate einer Geschäftseinheit sind.
- Bei gleicher Konfiguration der Kernerfolgskriterien zweier strategischer Geschäftseinheiten (SGEs) gleichen sich auch deren Ergebnisse, unabhängig davon, welche Art von Produkten die Einheiten herstellen und welcher Branche sie angehören.





- Die Einflüsse der Kernerfolgskriterien unterscheiden sich in ihrer Zusammenwirkung auf die Erfolgsgröße.
- Die PIMS-Methodik deckt Gesetzmäßigkeiten des Marktes auf, die nicht nur innerhalb eines bestimmten Industriezweiges gelten, sondern sektorübergreifende Gültigkeit haben.

Auf der Grundlage der Datenanalysen finden die teilnehmenden Unternehmen Antworten auf vier wesentliche Fragen:

- Welche strategischen Faktoren erklären die Unterschiede in der Rentabilität zwischen den betrachteten strategischen Geschäftseinheiten?
- Welche Rentabilität kann realistisch für die untersuchte strategische Geschäftseinheit erwartet werden?
- Welche Reaktion zeigt die Rentabilität auf die Änderungen von Strategien bzw. Marktbedingungen?
- Wie können sinnvolle Geschäftsziele anhand der Erfahrungen anderer strategischer Geschäftseinheiten bestimmt werden?

Allerdings erklären die strategischen Erfolgsfaktoren „nur“ 70 – 80 % der Unterschiede des Geschäftserfolges zweier SGEs.

Obwohl die PIMS-Studie anhand der Markt- und Strategiedaten eines Unternehmens ein erstaunlich hohes Aufklärungspotenzial für den Geschäftserfolg aufweist, liegt es vor dem Hintergrund der zahlreichen Studienergebnisse zur Unternehmenskultur nahe, in einem erweiterten Erklärungsmodell Organisationsvariablen zu integrieren, um die bestmögliche Aufklärung von Erfolg zu sichern.

Aus diesem Grund wurden neben den strategischen Studien noch weitere Organisationsstudien ergänzt, die den Fokus auf organisationsinterne Faktoren setzen wie z.B. Organisationsgestaltung, Human Resources-Systeme, Management und Unternehmenskultur.

### Entwicklung des OASIS-Programms

Als Reaktion auf den Bedarf nach einem besseren Verständnis darüber, wie die Umsetzung einer Geschäftsstrategie erfolgreich verfolgt und organisiert werden kann, wurde 1984 das OASIS-Programm gestartet (OASIS = Organization and Strategy Information Service; University of Michigan, Hay Management Consultants, Strategic Planning Institute). Anfang 2000 führte PIMS Europe Ltd. das OASIS-Programm fort, und seit 2005 wird es im Malik Management Zentrum St. Gallen für Forschungs- und Beratungszwecke weiterentwickelt.

## OASIS-Forschungsmodell zur Varianzaufklärung von Unternehmensperformance

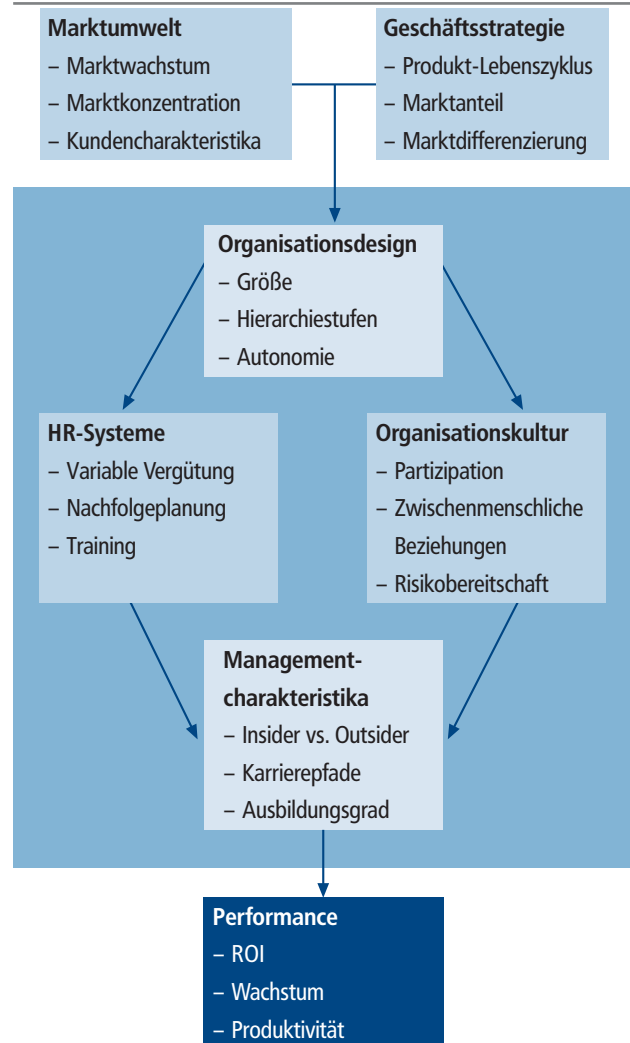


Abb. 2

OASIS ist eine Längsschnitt-Studie, die auf der Ebene von strategischen Geschäftseinheiten über mehrere Jahre umfangreiche Daten zu Marktumfeld, Strategie und Organisation erhoben und diese in ihrem Zusammenwirken und dem Einfluss auf verschiedene Performanceparameter von Unternehmen analysiert hat. OASIS hat Daten zu verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten aus verschiedenen Industriezweigen zusammengetragen und wird kontinuierlich weiterentwickelt, um immer spezifischere und präzisere Wirkungszusammenhänge abbilden zu können.

Anhand ausführlicher Analysen des Datenmaterials konnte ein optimiertes Forschungsmodell entwickelt werden (s. Abb. 2).

Zur Analyse der Wirkungen der vier Organisationsvariablen (Organisationsdesign, HR-Systeme, Organisationskultur, Managementcharakteristika) auf die Unternehmensperformance wird die Abweichung des erwarteten Return on Investment (ROI) herangezogen: Die Abweichung vom erwarteten ROI ist definiert als Differenz zwischen dem durch das Modell prognostizierten und dem aktuell realisierten ROI – berechnet mit den PIMS-Faktoren. So kann der Einfluss der Organisationsvariablen separat betrachtet werden, bereinigt von den Effekten, die durch das Marktumfeld und die Geschäftsstrategie erklärt werden.

### Praxisergebnisse

Im Folgenden werden einige interessante Analyseergebnisse zu einzelnen Organisationsfaktoren vorgestellt: Die Unternehmensgröße, die Anzahl der Hierarchieebenen in einer Organisation, der Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen, die Relation von „Insidern“ und „Outsidern“ im Management und relevante Faktoren der Unternehmenskultur werden in ihrem Einfluss auf die Profitabilität hin untersucht.

### Organisationsdesign

Ein überraschendes Ergebnis für die Verfechter der Formel „small is beautiful“ dürfte sein, dass Geschäftseinheiten mittlerer Größe (1 500 bis 5 000 Mitarbeiter) in der Regel am profitabelsten sind, zieht man die PIMS-Faktoren zur Performanceprognose heran (s. Abb. 3).

Bedenkt man, dass kleinere und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer gewöhnlich geringen Anzahl von Hierarchiestufen meist

## Unternehmen mittlerer Größe sind die profitabelsten

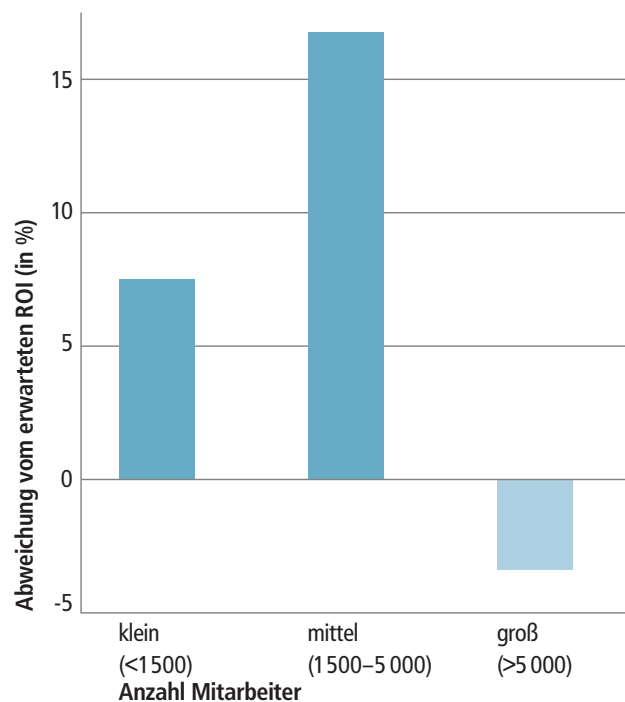


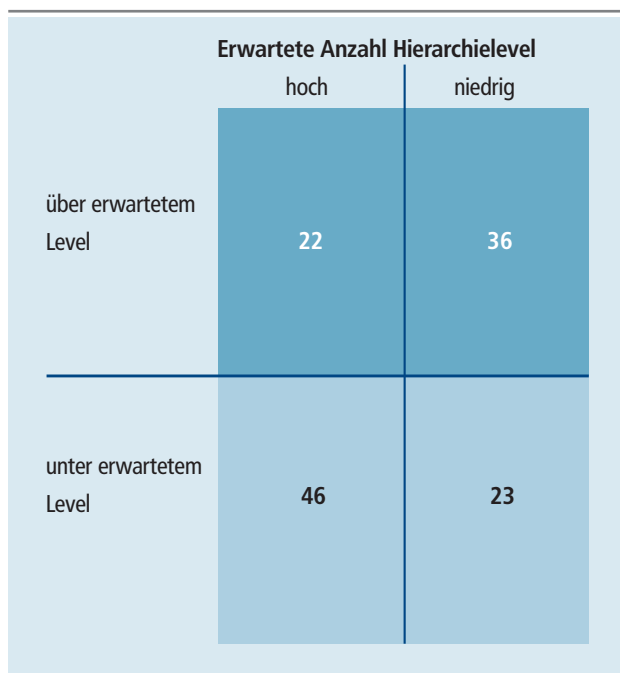
Abb. 3

| BertelsmannStiftung

weniger stark bürokratisch organisiert sind und weniger politischen Ränkespielen innerhalb und zwischen den Organisationsebenen unterliegen, ist dieses Ergebnis nachzuvollziehen. Dennoch würde man die höchste Profitabilität bei den Kleinunternehmen (<1 500) erwarten.

Diese Effekte werden offensichtlicher, wenn man den Einfluss von Hierarchiestufen auf die Performance der untersuchten Geschäftseinheiten betrachtet und danach schaut, ob diese über oder unter der Anzahl zu erwartender Hierarchiestufen liegen (s. Abb. 4). Die erwartete Anzahl an Hierarchiestufen ist hier definiert durch empirisch erhobene Mittelwerte anhand aller Erhebungsdaten aus dem PIMS-Datenpool. Die Ergebnisse zeigen, dass große Unternehmen dann am profitabelsten sind, wenn sie unter der erwarteten Anzahl von Managementebenen liegen; bei kleineren Unternehmen ist der Effekt genau entgegengesetzt: Manager verfügen dort über

## Einfluss der Anzahl erwarteter Hierarchielevel (über vs. unter Erwartung) auf Profitabilität



ROI (in Prozent)

Abb. 4

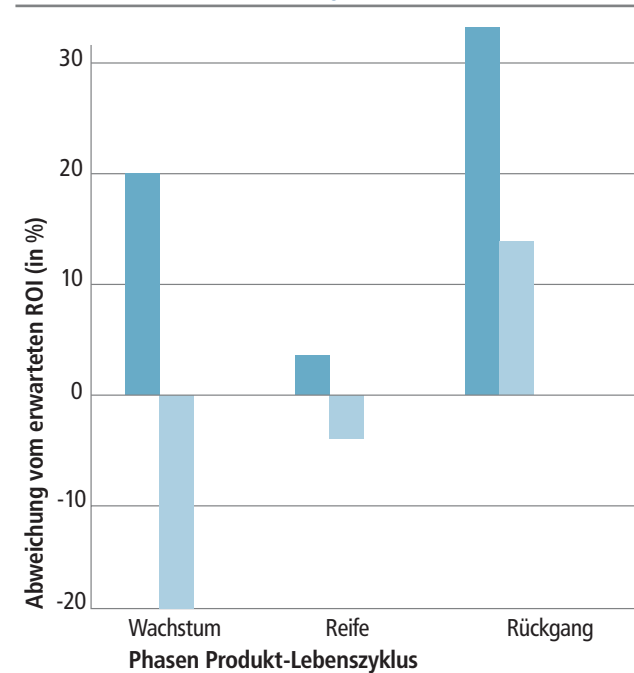
| BertelsmannStiftung

große Einflussmöglichkeiten und sind bei schnellem Wachstum übermäßigen Führungsherausforderungen ausgesetzt; die Organisation hinkt dem Bedarf nach mehr Struktur im Sinne einer effektiven Organisation hinterher. Eine überdurchschnittliche Strukturierung ermöglicht eine bessere Anpassung an derartige Situationen.

### Human Resources-Systeme

Betrachtet man den Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen über die drei obersten Ebenen des Top-Managements, so ergibt die Analyse, dass der durchschnittliche Top-Manager 30 % seines gesamten Einkommens in Form einer variablen Vergütung erhält. Auf der zweiten Managementebene sind es durchschnittlich 20 %, auf der dritten Ebene im Durchschnitt 10 %. In Abhängigkeit vom Status des Produkt-Lebenszyklus (differenziert nach Wachstums-, Reife- und Rückgangphase) ergeben die Analysen signifikante Effekte auf die Unternehmensprofitabilität. Auf der Ebene des

## Einfluss der variablen Vergütung auf Profitabilität in Abhängigkeit vom Status des Produkt-Lebenszyklus



Abweichung vom erwarteten ROI (in %)

Abb. 5

| BertelsmannStiftung

Top-Managements zeigen sich die stärksten Effekte: Geschäftseinheiten, die einen größeren Profit als erwartet generieren, weisen ein überdurchschnittliches Niveau an variabler Vergütung für ihr Top-Management auf, dies aber nur am Anfang und am Ende eines Produkt-Lebenszyklus (s. Abb. 5), wo diese Art von Vergütung notwendig ist, um die fähigsten und besten Manager im Unternehmen zu halten und zu überdurchschnittlicher Leistung zu motivieren.

### Managementcharakteristika

Wenn es um den Einfluss der Relation von „Insidern“ versus „Outsidern“ auf die Profitabilität von Unternehmen geht, ist es auch hier hilfreich, auf den Status des Produkt-Lebenszyklus zu schauen.

Unternehmen, die sich in einem Wachstumsmarkt befinden, sind dann profitabler als der Wettbewerb, wenn sie mehr als 20 % ihrer Manager in den oberen drei Ebenen von außen in die Organisation

holen. Dies lässt sich vor allem damit erklären, dass Outsider eher als langjährige Mitarbeiter bereit sind, neue Ideen zu den herkömmlichen Alternativen zu entwickeln; das macht einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in turbulenten Märkten aus. Ebenfalls ist es in der Rückgangsphase von Vorteil, einen hohen Anteil von externen Managern ins Unternehmen zu holen: Insider haben die Tendenz, den offensichtlichen Veränderungsbedarf auszublenden; sie verhaften in herkömmlichen Strategien und Praktiken, die in dieser Phase wenig effektiv sind. Newcomer sind bereit, Altes in Frage zu stellen und die notwendige Risikobereitschaft aufzubringen. Nur in der Reifephase ist es optimal, weniger als 20% Outsider zu haben. In dieser Phase gibt es wenig Bedarf an Veränderungen bestehender Technologien und Strategien. Unternehmen, die ihr Know-how und ihre Kernkompetenzen in dieser Reifephase im Unternehmen halten können, d. h. einen hohen Anteil an Insidern aufweisen, haben hier einen Wettbewerbsvorteil (s. Abb. 6).

### Organisationskultur

Das OASIS-Tool zur Organisationskultur analysiert die kollektive Managementwahrnehmung (Manager innerhalb der Top-3-Levels) über die derzeitige und die gewünschte Unternehmenskultur und verknüpft diese mit der Abweichung vom erwarteten ROI. Acht Kulturfaktoren werden anhand von 33 Items untersucht: Führung, zwischenmenschliche Beziehungen, Information und Kommunikation, Leistungs- und Resultatsorientierung, Anpassung an das Umfeld und Veränderungsbereitschaft.

Die Ergebnisse zeigen über alle Kulturfaktoren einen deutlichen Einfluss auf die Profitabilität (s. Abb. 7). Insbesondere bei Faktoren, wo große Kulturdifferenzen starken negativen Einfluss auf die Profitabilität nehmen (hier z.B.: Anpassung an das Umfeld, glaubwürdige geteilte Information), lässt sich leicht der Bedarf nach Organisationsentwicklungsmaßnahmen ableiten. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten: Diese Ergebnisse sind genauestens vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation und Geschäftsstrategie zu interpretieren. Beispielsweise wirken Maßnahmen, die auf eine höhere Risikobereitschaft und ein dynamischeres Verhalten bei den Managern abzielen, in Phasen der Produktreife wohl eher kontraproduktiv auf den Geschäftserfolg. In Phasen des Umbruchs und der Veränderung ist erfahrungsgemäß professionelles Vertrauensmanagement für den Erfolg mitentscheidend.

## Einfluss von Outsidern auf Profitabilität in Abhängigkeit vom Status des Produkt-Lebenszyklus

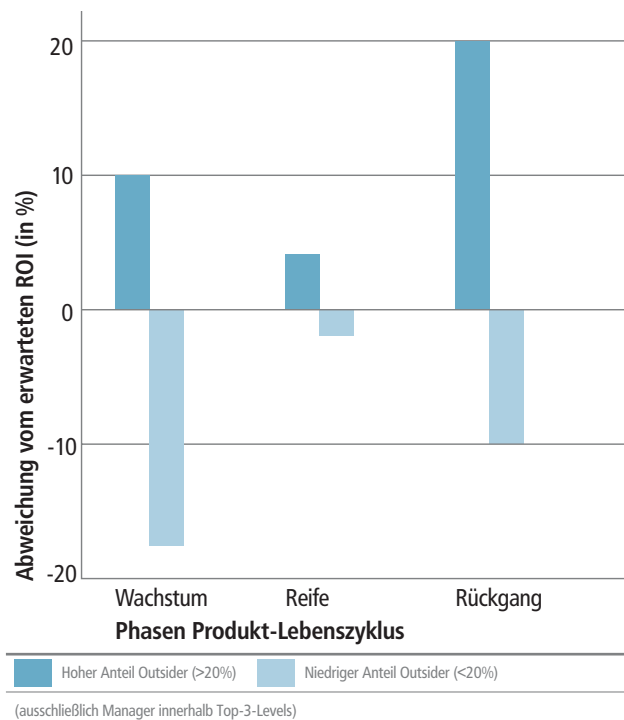


Abb. 6

BertelsmannStiftung

### Zusammenfassung und Ausblick

Die Ausführungen und Ergebnisse zum OASIS-Programm zeigen, dass signifikante und sehr interessante Zusammenhänge zwischen Strategie, Organisation, Kultur und Performance eines Unternehmens bestehen. In Kombination mit der umfangreichen strategischen Datenbasis von PIMS wird daraus ein mächtiges Planungsinstrument für den erfolgreichen Organisationswandel. Die kontinuierliche Weiterentwicklung von OASIS wird die vorliegenden Ergebnisse noch besser absichern und den Anwendern eine noch spezifischere und wirkungsvollere Optimierung ihres Handelns ermöglichen.

Zu einem gesteigerten Mehrwert von OASIS könnte darüber hinaus die Kombination mit dem Repertory Grid (langjährige Anwendung durch das Malik Management Zentrum St. Gallen) führen: Im ersten Schritt bietet das OASIS-Tool (standardisiertes Verfahren) die empirische Basis zur Fokussierung auf die erfolgskritischen Faktoren

## Die Differenz zwischen derzeitiger und gewünschter Kultur beeinflusst die Profitabilität (ausschließlich Manager innerhalb Top-3-Level)

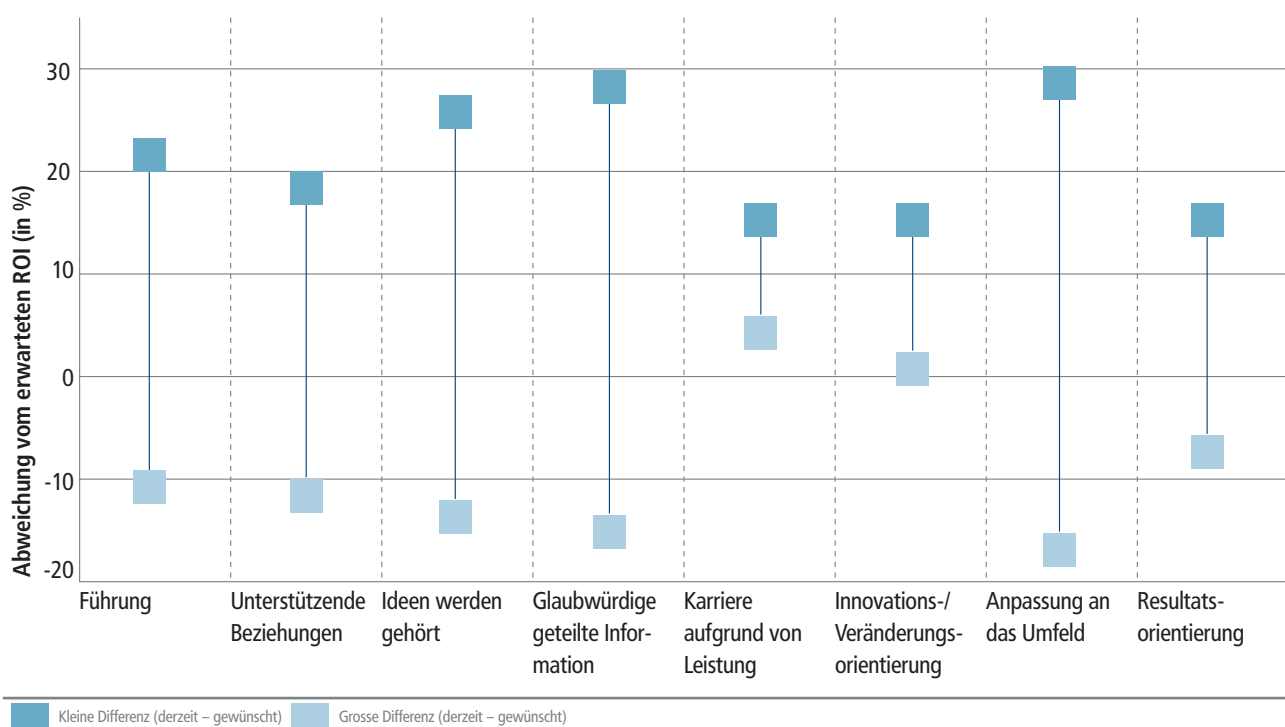


Abb. 7

| Bertelsmann Stiftung

im Strategieumsetzungsprozess. Im zweiten Schritt würde mittels Repertory Grid (inhaltlich offenes Verfahren) eine tiefer greifende Analyse der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die wirksame Entwicklung und Veränderung erfolgen – insbesondere auf der organisationalen Ebene. Dabei hilft das Repertory Grid, die dynamischen Aspekte (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft) besser zu verstehen. Mit Repertory Grid können zu den OASIS-Kriterien viel spezifischere und für das jeweilige Unternehmen besonders relevante Aspekte erhoben und diskutiert werden.

Das umgekehrte Vorgehen wäre als wirksames Verfahren jedoch genauso denkbar: Mittels Repertory Grid werden die relevanten unternehmensspezifischen Kulturaspekte zunächst herausgearbeitet und dann mit dem OASIS-Tool in ihrem Einfluss auf die Unternehmensperformance empirisch geprüft.

**Dr. Andreas Krafft** ist Mitglied der Geschäftsleitung am Malik Management Zentrum St. Gallen im Bereich Management Education and Development. Er ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Universität St. Gallen und an der Fachhochschule Dornbirn. Dr. Krafft ist darüber hinaus zuständig für internationale Consulting- und Trainingsaktivitäten in den Bereichen Organisationsentwicklung, Unternehmensführung und Managementprozesse, Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen sowie Coaching von Top-Management-Teams.

**Dr. Stephan Roth** ist als Senior Consultant am Malik Management Zentrum St. Gallen im Bereich Management Education and Development, Beratung und Training tätig. Darüber hinaus ist er mit dem Coaching in den Bereichen Organisationsentwicklung, Unternehmensführung und Managementprozesse sowie der Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen betraut.



# Verbindung von Organisationskultur und unternehmerischem Erfolg: Ein kurzer Überblick

Daniel R. Denison

Organisationskultur zu definieren ist ein schwieriges Unterfangen. Viele Definitionen von Kulturen konzentrieren sich auf Aspekte wie Werte, Verhalten und grundlegende Überzeugungen einer Organisation, die mit Erfolg nicht viel zu tun haben. Unser Ansatz (Denison 1984; 1990; Denison & Neale 1993; Denison & Mishra 1994; Fisher und Alford 2000; Denison, Haaland & Goeltzer 2004; Denison, Ward & Lief 2004) konzentriert sich besonders auf jene kulturellen Aspekte, die den größten Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg haben. Dieses kurze Kapitel beschreibt unseren Ansatz zur Diagnose von Kulturen. Der Ansatz wurde in über 6 000 verschiedenen Organisationen unterschiedlicher Größe, Branchen, Länder und in verschiedenen Sprachen auf der ganzen Welt angewandt. Es handelt sich um einen der wenigen Ansätze, die es einem Unternehmen gegenwärtig erlauben, seine Kultur zu messen und zu überprüfen. Im Kern des Modells steht eine Reihe von Faktoren, die einen direkten Einfluss auf unternehmerischen Erfolg zu haben scheinen. Der Ansatz wird durch langjährige Forschungsarbeit gestützt und hauptsächlich von Organisationen verwendet, die versuchen, ihre Kulturen zu ändern und ihren Erfolg zu vergrößern.

Das Organisationskulturmodell in diesem Artikel basiert auf vier Kulturmerkmalen, die in der Literatur als Einflussfaktoren für den Organisationserfolg identifiziert wurden: Mitwirkung, Kontinuität, Anpassungsfähigkeit und Mission (Denison 1990; Denison & Mishra 1995; Gordon & DiTomaso 1992; Kotter & Heskett 1992). Jedes dieser Merkmale wird anhand von drei Komponentenindizes gemessen, und jeder dieser Indizes wird anhand von fünf Befragungspunkten gemessen. Dieser Abschnitt des Artikels erläutert jedes dieser vier Merkmale und bietet einen Überblick über das Modell und die Definitionen der Schlüsselkonzepte und Indizes. Abb. 1 zeigt eine grafische Version des Modells.

## 1. Mitwirkung

Die wissenschaftliche Literatur hat gezeigt, dass effektive Organisationen ihre Mitarbeiter einbinden, ihre Organisationen um Teams herum aufbauen und auf allen Ebenen die Entwicklung der Mitarbeiter fördern (Block 1991; Katzenbach & Smith 1993; Lawler 1986; Spreitzer 1995; 1996). Organisationsmitglieder engagieren sich in ihrer Arbeit und haben ein starkes Gefühl der Eigenverantwortlichkeit. Die Mitarbeiter haben auf allen Ebenen das Gefühl, dass sie ein Mindestmaß an Einflussmöglichkeiten auf Ent-

scheidungen haben, die ihre Arbeit betreffen, und dass ihre Arbeit direkt mit den Zielen der Organisation verbunden ist. So können sich Organisationen mit einem hohen Einbindungsgrad im Gegensatz zu formalen, expliziten und bürokratischen Kontrollsystemen auf informelle, freiwillige und implizite Kontrollsysteme verlassen. Im Modell wird dieses Merkmal anhand von drei Indizes gemessen:

- Übertragung von Verantwortung: Der Einzelne verfügt über Autorität, Initiative und die Möglichkeit, die eigene Arbeit zu organisieren. Dies schafft ein Gefühl von Eigenverantwortlichkeit und Verantwortung gegenüber der Organisation.
- Teamorientierung: Es wird Wert darauf gelegt, dass man zusammen versucht, gemeinsame Ziele zu erreichen, für die sich alle Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Die Organisation verlässt sich bei der Erledigung der Arbeit auf eine Teamanstrengung.
- Kompetenzentwicklung: Die Organisation investiert kontinuierlich in die Entwicklung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, um so wettbewerbsfähig zu bleiben und die ständigen geschäftlichen Bedürfnisse zu erfüllen.

## 2. Kontinuität

Die Literatur belegt auch, dass Organisationen dann effektiv sind, wenn sie Kontinuität aufweisen und über integrierende Strukturen verfügen (Saffold 1988). Das Verhalten ist in einem Satz von Kernwerten verankert. Die Führungskräfte und die Mitarbeiter verstehen es, zu einer Übereinkunft zu kommen und dabei unterschiedliche Standpunkte einzubeziehen. Die Aktivitäten der Organisation sind gut koordiniert und integriert (Gordon & DiTomaso 1992; Martin 1992; Schein 1992; Treacy & Wiersma 1995). Auf Kontinuität basierende Organisationen entwickeln eine gewisse Denkweise und schaffen Organisationssysteme, die ein internes Steuerungssystem auf Basis konsensorientierter Unterstützung aufbauen. Diese impliziten Kontrollsysteme können ein effektiveres Mittel sein, um Koordination und Integration zu erreichen als externe Kontrollsysteme, die sich auf explizite Regeln verlassen. Diese Organisationen haben äußerst engagierte Mitarbeiter, eine eigene Art, Geschäfte zu machen, eine Tendenz der innerbetrieblichen Beförderung und einen klaren Satz von „do's“ und „don'ts“. Diese Art von Kontinuität ist eine mächtige Quelle für Stabilität und interne Integration. Im Modell wird dieses Merkmal anhand von drei Indizes gemessen:

- Kernwerte: Die Mitglieder der Organisation teilen ein Werteset, das ein Gefühl von Identität und ein klares Erwartungsprofil schafft.

## Das Denison-Organisationskulturmodell

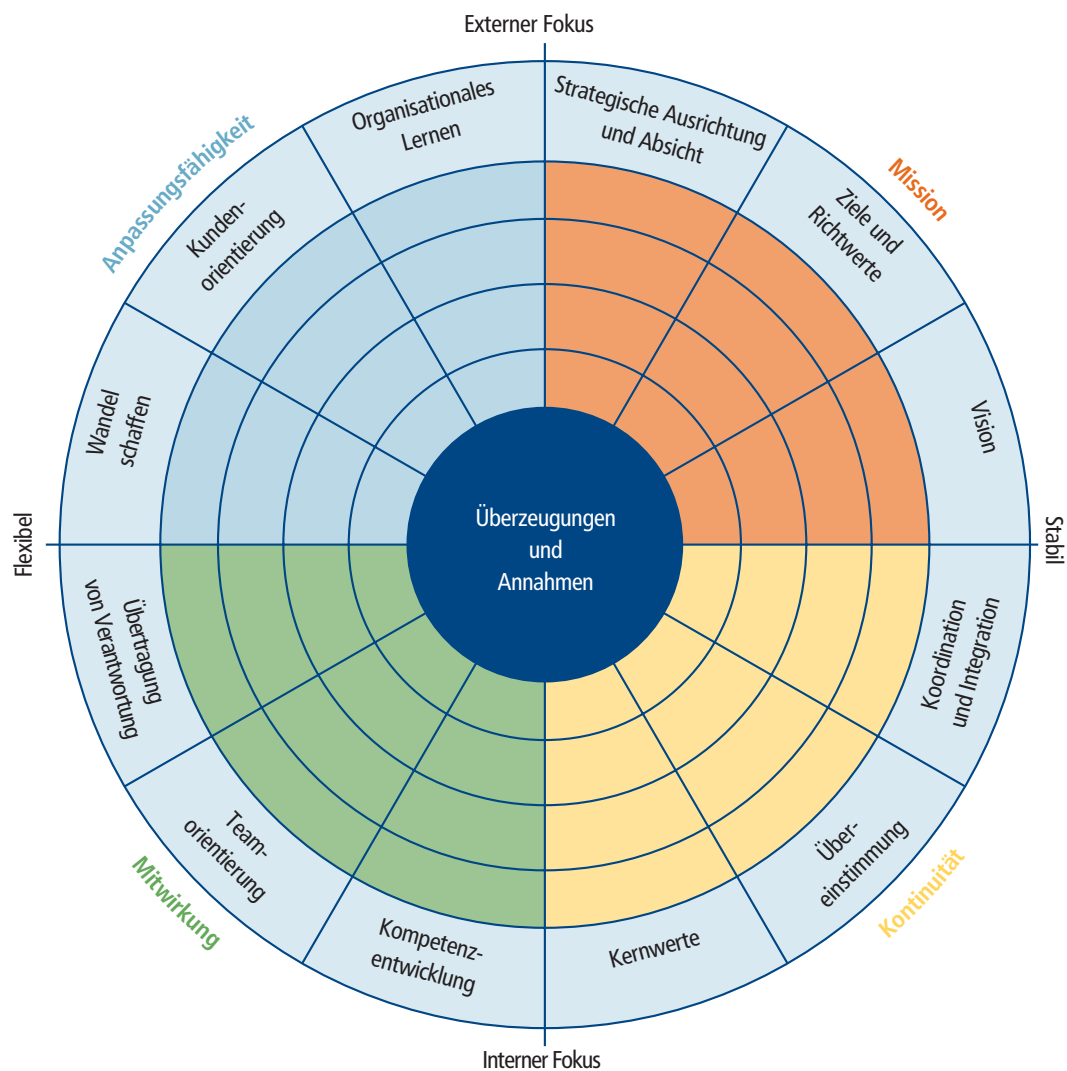


Abb. 1

- **Übereinstimmung:** Die Mitglieder der Organisation sind in der Lage, in kritischen Fragen eine Übereinstimmung zu erzielen. Dies umfasst sowohl die zugrunde liegende Ebene an Übereinstimmung als auch die Fähigkeit, Schwierigkeiten beizulegen, wenn sie auftreten.
- **Koordination und Integration:** Unterschiedliche Aufgabengebiete und Einheiten der Organisation können gut miteinander

arbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Die durch die Organisation gegebenen Grenzen behindern das Erledigen der Arbeit nicht.

### 3. Anpassungsfähigkeit

Obwohl gut integrierte Organisationen einige natürliche Vorteile haben, können sie auch die am wenigsten anpassungsfähigen und

am schwersten veränderbaren Organisationen sein. Interne Integration und externe Anpassungsfähigkeit können miteinander im Konflikt stehen (Lawrence & Lorsch 1967). Anpassungsfähige Organisationen setzen die Anforderungen des organisationalen Umfelds in Handeln um. Sie gehen Risiken ein, lernen aus ihren Fehlern und haben die Fähigkeit und Erfahrung, Veränderungen herbeizuführen (Katz & Kahn 1978; Kotter 1996; Senge 1990). Sie verbessern kontinuierlich ihre Fähigkeit, ihren Kunden einen Wert zu bieten, indem sie ein System an Normen und Überzeugungen schaffen, das die Fähigkeit der Organisation unterstützt, Signale aus ihrem Umfeld zu empfangen, auszulegen und in interne Systeme zu übersetzen, die die Überlebens- und Wachstumschancen der Organisation verbessern. Anpassungsfähige Organisationen erleben üblicherweise einen Anstieg des Absatzes und der Marktanteile (Denison & Mishra 1995). Im Modell wird dieses Merkmal anhand von drei Indizes gemessen:

- **Wandel schaffen:** Die Organisation ist in der Lage sich anzupassen, um sich ändernde Bedürfnisse zu erfüllen. Sie kann das Geschäftsumfeld lesen, schnell auf aktuelle Trends reagieren und zukünftige Veränderungen antizipieren.
- **Kundenorientierung:** Die Organisation versteht ihre Kunden, reagiert auf sie und antizipiert ihre zukünftigen Bedürfnisse. Der Faktor spiegelt, inwieweit die Organisation von dem Wunsch getrieben ist, ihre Kunden zufrieden zu stellen.
- **Organisationales Lernen:** Die Organisation erhält, interpretiert und übersetzt Signale aus ihrer Umwelt in Chancen für mehr Innovation, Wissensgewinn und Entwicklung von Fähigkeiten.

#### 4. Mission

Erfolgreiche Organisationen haben auch ein klares Gespür für den Zweck und die Ausrichtung, die globale und strategische Ziele definieren und eine Vision der zukünftigen Gestaltung der Organisation zum Ausdruck bringen (Hamel & Prahalad 1994; Mintzberg 1989; Selznick 1957). Eine Mission bietet Sinn und Zweck, indem sie für die Organisation eine gesellschaftliche Rolle und externe Ziele definiert. Sie bietet eine klare Ausrichtung und Ziele, die dann dazu dienen, eine angemessene Vorgehensweise für die Organisation und ihre Mitglieder zu definieren. Eine Mission erlaubt es einer Organisation, das aktuelle Verhalten zu gestalten, indem sie einen erwünschten zukünftigen Zustand entwirft. Sich auf die Mission einer Organisation einlassen und sich mit ihr identifizieren zu können, trägt sowohl zum kurzfristigen als auch zum langfristigen En-

gagement für die Organisation bei. Im Modell wird dieses Merkmal anhand von drei Indizes gemessen:

- **Strategische Ausrichtung und Absicht:** Ein klarer strategischer Vorsatz vermittelt den Sinn und Zweck der Organisation und erläutert, wie jeder Einzelne beitragen und der Branche „seinen Stempel aufdrücken“ kann.
- **Ziele und Zielvorstellungen:** Ein klares Set an Zielen und Zielvorstellungen kann mit der Mission, der Vision und der Strategie verknüpft werden und so jedem Einzelnen eine klare Ausrichtung für die Arbeit geben.
- **Vision:** Die Organisation teilt die Sichtweise bezüglich des erwünschten zukünftigen Zustands. Sie verkörpert die Kernwerte und erobert Herz und Verstand der Organisationsmitglieder, während sie gleichzeitig eine Ausrichtung und Leitlinie bietet.

#### 5. Spannungen und Widersprüche

Wie viele andere zeitgenössische Modelle zur Effektivität von Führungsebene und Organisationen konzentriert sich auch dieses Modell auf eine Reihe von Spannungen bzw. Widersprüchen (Denison, Hooijberg, & Quinn 1996; Quinn & Cameron 1988). So sind z. B. Zugeständnisse im Verhältnis von Stabilität und Flexibilität und von internem und externem Bezug die grundlegenden Rahmen-dimensionen. Zudem ist es auch wichtig, die diagonalen Spannungen des Modells zu verstehen. Interne Kontinuität und externe Anpassungsfähigkeit stellen ein wohlbekanntes Spannungs-verhältnis in der Organisationstheorie dar (Lawrence & Lorsch 1967), wohingegen Mission und Einbindung auf die unausweichlichen Spannungen zwischen „top-down“ und „bottom-up“-Einflussnahme deuten.

In der Grafik in Abb. 1 stehen im Zentrum dieses Modells die grundlegenden Überzeugungen und Annahmen. Dieser Zusatz zum Modell erkennt die Tatsache an, dass die „tieferen“ Ebenen der Organisationskultur (Schein 1992) unter Verwendung von Vergleichsmethoden nur sehr schwer zu messen sind. Dennoch bieten sie die Grundlage, aus der Verhalten und Handeln entspringen. Die Überzeugungen und Annahmen bezüglich der Organisation und ihrer Mitarbeiter, dem Kunden, dem Markt und der Branche sowie die grundlegenden Wertevorschläge des Unternehmens schaffen eine eng geknüpfte Logik, die die Organisation zusammenhält. Werte und Verhaltensnormen sind mit diesen grundlegenden Annahmen verbunden; es ist jedoch ungleich schwerer, vergleichende



## Kulturprofil eines 100 Jahre alten Fabrikationsbetriebs

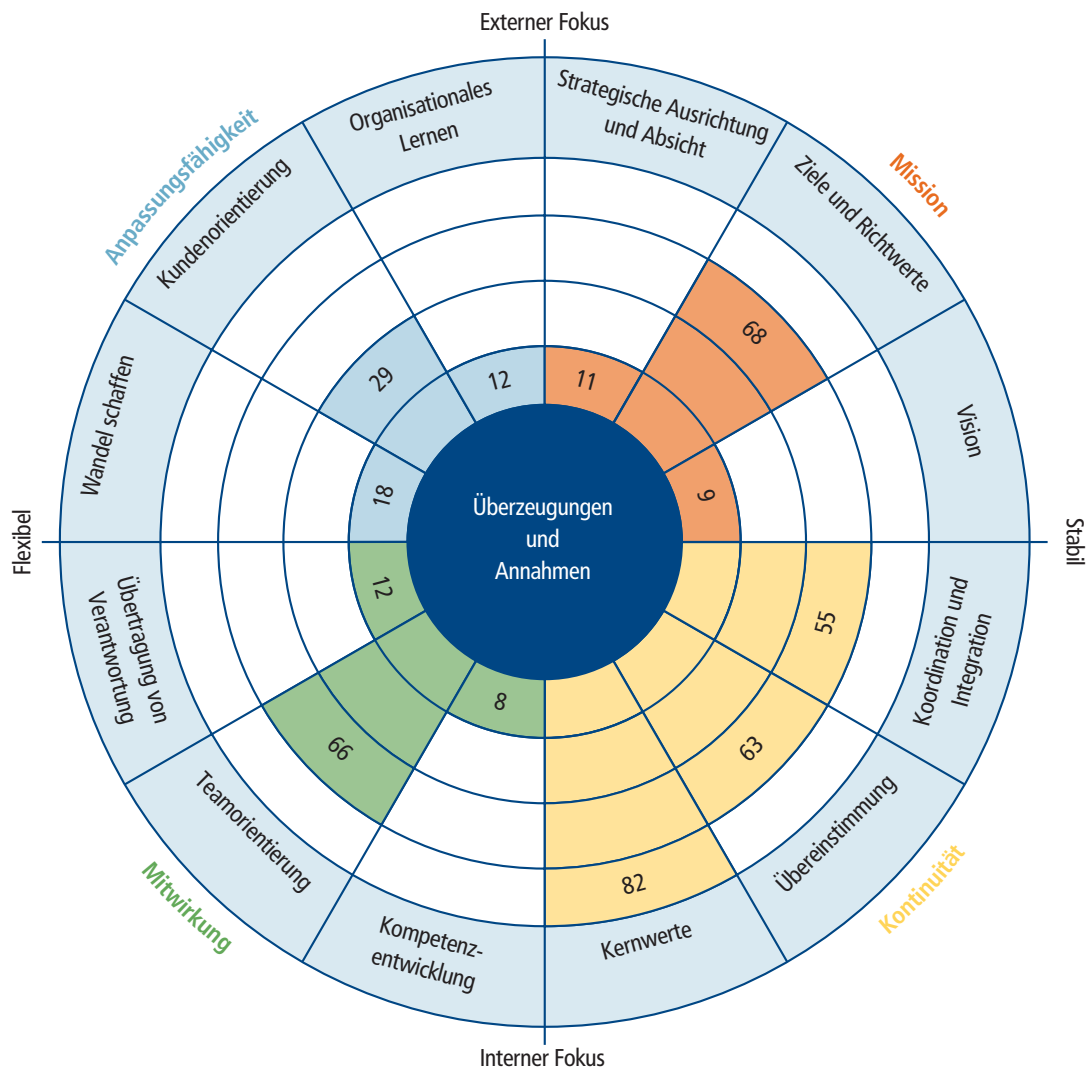


Abb. 2

Allgemeinaussagen über grundlegende Annahmen zu machen als über Organisationskulturen auf der Ebene der Werte und des Verhaltens.

Keines der vier Kulturmerkmale ist für das in diesem Artikel vorgestellte Modell einzigartig. Alle Konzepte wurden durch eine Reihe von qualitativen und quantitativen Studien entwickelt, die sich auf

die Kulturmerkmale von Organisationen konzentrierten, die deren Erfolg und Effektivität zu beeinflussen scheinen. Dieses Set von Konzepten ist auch in der weiteren Literatur zu Organisationstheorie und Organisationsverhalten häufig vertreten. Das Organisationskulturmodell ermöglicht die Integration dieser Konzepte, die Entwicklung eines Satzes gültiger Messungen sowie deren Anwendung als Grundlage für einen Diagnoseprozess.

## 6. Fallbeispiel: Ein Fabrikationsbetrieb im Niedergang

Um diese Diagnosemethode anzuwenden, beantworten die Mitglieder einer Organisation 60 Fragen einer Umfrage, wobei es für jeden der zwölf Indizes im Modell fünf Punkte zu beantworten gilt. Im Folgenden wird ein kurzes Beispiel zur Anwendung dieses Ansatzes bei einem 100 Jahre alten, derzeit im Niedergang befindlichen Fabrikationsbetrieb vorgestellt.

Dieses Unternehmen stellt Gebrauchsgüter her, die von einem unabhängigen Netzwerk von Einzelhändlern vertrieben werden. Das Vertriebsnetz selbst ist konsolidiert, und das Unternehmen sieht sich zum ersten Mal mit wirklicher „Kaufkraft“ konfrontiert. Seit Jahren dominierte es die Branche, jetzt aber sieht es sich einer neuen Art von Wettbewerb ausgesetzt, bei dem die Preise des Unternehmens weit unterboten werden. Obwohl das Geschäft in den vergangenen fünf Jahren rückläufig war, bekamen erstmals im letzten Jahr die oberen Führungskräfte ihre Gratifikationen nicht ausbezahlt.

Abb. 2 zeigt ein Kulturprofil des Topmanagement-Teams. Die Daten dieses Profils stammen aus einer Befragung der oberen 50 Mitarbeiter der Organisation. Wie schon angemerkt, wird jeder Index anhand von fünf Befragungspunkten gemessen, deren Durchschnittswert dann in den Indexscore einfließt. Die Ergebnisse werden in Perzentilscores angegeben und erlauben den Vergleich des Unternehmens mit über 700 anderen Organisationen. Der Perzentilscore besteht aus der Prozentzahl der verglichenen Organisationen, die schlechter als die untersuchte Organisation abgeschnitten haben.

Die Untersuchung des Kulturprofils des Managementteams zeigt einige wichtige organisationale Probleme: keine Maßnahme im Bereich Anpassungsfähigkeit ist gut. Lernen und die Schaffung von Wandel befinden sich im ersten Quartil, Kundenorientierung befindet sich im zweiten Quartil. Die einzige Stärke im Bereich Unternehmensmission ist der betriebliche Fokus auf Ziele und Zielvorstellungen, was darauf hindeutet, dass es kaum eine langfristige Vision bzw. Strategie gibt. Die Mitwirkung ist ebenfalls gering und zeigt nur im Bereich Teamorientierung gewisse Stärken. Die einzige wirkliche Stärke, die dieses Profil hier aufweist, liegt im Bereich Kontinuität, wobei der einzige Score in einem Top-Quartil bei den Kernwerten liegt.

Als sich das obere Management dieses Profil ansah, herrschte langes Schweigen. „Was sagt Ihnen das Profil über die Organisation?“, fragte der Berater. Nach erneutem langen Schweigen antwortete jemand: „Wir sind schon ein gutes Team – aber wir gehen auch als Team unter!“ „Ja, genau,“ sagte ein anderer. Die Kernwerte, die die Gruppe zusammenhielten, passten gut für die Vergangenheit der Organisation, aber nicht unbedingt für ihre Zukunft. Das Managementteam verknüpfte noch weitere Aspekte des Profils mit ihrer Situation – der Nachdruck auf operativ-betriebliche Aspekte im Bereich Mission spiegelte den Weg des Direktors vom „kleinen Angestellten in den Vorstand“ ebenso wie die relative Vernachlässigung längerfristiger Strategien. Als er zu den Daten im Bereich Teamorientierung gefragt wurde, grinste einer der Manager und sagte: „Nun, ich habe das Gefühl, dass die ganzen Teams, die wir eingesetzt haben, bis jetzt noch nicht wirklich gut arbeiten.“ Sie hatten Teams eingesetzt, mussten aber die Arbeitsweise dieser Teams noch ändern.

Dieses Kulturprofil brachte eine Reihe unterschiedlicher Symptome für den Niedergang der Organisation zusammen und verknüpfte sie mit dem Verhalten des oberen Managementteams. Dessen Tendenz, den Kunden und das Wettbewerbsumfeld zu ignorieren und von „innen nach außen“ zu argumentieren – d. h. die interne Funktionsweise der Organisation als gegeben zu betrachten und sich zu wundern, warum niemand mehr ihre Produkte kaufte –, wurde in dieser Analyse deutlich. Die Analyse traf auch bezüglich der Neigung des Topmanagements ins Schwarze, kurzfristige Ziele und Zielvorstellungen als einzig wahre Quelle für die unternehmerische Ausrichtung zu verwenden und die Unternehmensstrategie ohne einen hohen Beteiligungsgrad der Organisationsmitglieder umsetzen zu wollen.

Die Analyse zeigte auch sehr deutlich, dass das Verhalten des Topmanagements im Mittelpunkt vieler dieser Probleme stand. Da die Forschung belegt, dass nach innen orientierte Unternehmen nicht wachsen, machte die Analyse nur noch deutlicher, dass sie einige ihrer wichtigsten Probleme höchstwahrscheinlich nicht lösen können würden, ohne das Verhalten der Führungsebene zu ändern. Die Analyse zeigte auch, wie wenige Personen in der Führungsebene der Organisation über die Fähigkeiten verfügten, die zur Verbesserung der Situation benötigt wurden. Als Ergebnis dessen begannen sie die

Dimensionen des Modells als Kriterien für einen Entwicklungsprozess der Führungsebene zu verwenden. Drei Jahre später hatten sie sich verbessert und den Fokus ihres Geschäfts verändert. Außerdem verwendeten sie das Modell und ihre Datensätze noch immer als Referenzpunkte für den Veränderungsprozess.

---

### Literatur

- Block, P.: The empowered manager: Positive political skills at work. San Francisco, CA, 1991.
- Denison, D.: „Bringing corporate culture to the bottom line.“ Organizational Dynamics 13(2) 1984. 4–22.
- Denison, D.: Corporate culture and organizational effectiveness. New York, 1990.
- Denison, D.: „What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars.“ Academy of Management Review 21(3) 1996. 619–654.
- Denison, D.: „Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?“ in S. Cartwright and C. Cooper. (Eds.) The Handbook of Organizational Culture. London, 2000.
- Denison, Daniel R., Haaland, Stephanie, and Goelzer, Paulo: „Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?“ Organizational Dynamics, 33(1) 2004. 98–109.
- Denison, D., Hooijberg R. and Quinn, R.: „Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership.“ Organization Science 6(5) 1995. 524–540.
- Denison, Daniel R., Lief, Colleen, and Ward, John L.: „Culture in family-owned enterprises: recognizing & leveraging unique strengths.“ Family Business Review, 17(1) 2004. 61–70.
- Denison, D. and Mishra, A.: „Toward a theory of organizational culture and effectiveness.“ Organizational Science 6(2) 1995. 204–223.
- Denison, Daniel R. & Neale, William S.: The Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor, Michigan, 1994.
- Fey, C. and Denison, D.R.: „Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?“ Organizational Science 14(6) 2003. 686–706.
- Fisher, Caroline J. and Alford, Randall J.: „Making the merger work.“ Handbook of Business Strategy, Thomson Financial Media, 2000. 247–260.
- Gordon, G. and DiTomaso, N.: „Predicting corporate performance from organizational culture.“ Journal of Management Studies 29(6) 1992. 783–798.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K.: Competing for the future. Boston, MA, 1994.
- Katz, D. and Kahn, R.: The social psychology of organizations. New York, 1978.
- Katzenbach, J. and Smith, D.: The wisdom of teams: Creating the high performance organization. Boston, MA, 1993.
- Kotter, J.: Leading change. Boston, MA, 1996.
- Kotter, J. and Heskett, J.: Corporate culture and performance. New York, 1992.
- Lawler, E.: High involvement management. San Francisco, CA, 1986.
- Lawrence, P. and Lorsch, J.: Organization and environment: Managing differentiation and integration. Boston, MA, 1967.
- Martin, J.: Cultures in organizations: Three perspectives. New York, 1992.
- Mintzberg, H.: Mintzberg on Management. New York, 1989.
- Quinn, R. and Cameron, K.: Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management. Cambridge, MA, 1988.
- Saffold, G.: „Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond ‘strong’ culture.“ Academy of Management Review 13(4) 1988. 546–558.
- Schein, E.: Organizational culture and leadership. San Francisco, CA, 1992.
- Selznick, P.: Leadership in administration. Evanston, IL, 1957.
- Senge, P.: The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, 1990.
- Spreitzer, G.: „Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, validation.“ Academy of Management Journal 38(5) 1995 1442–1466.
- Spreitzer, G.: „Social structural characteristics of psychological empowerment.“ Academy of Management Journal 39(2) 1996. 483–504.
- Treacy, M. and Weirisma, F.: The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. London, 1995.

---

**Daniel R. Denison** ist Professor für Management und Organisation am IMD in Lausanne. Am IMD ist Professor Denison vor allem an „Catalyst“-Programmen mit Unternehmen beteiligt, die dem Lernnetzwerk des IMD angehören. Diese anwendungsspezifischen Programme dienen dem Wandel der Organisation und der Menschen, die sie leiten. Sie helfen den Unternehmen bei der Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.

# Organizational Culture Inventory

## Nutzung von Kultur als Treiber erfolgreichen Wandels

Christian Schuster

Anfang der 80er Jahre entwickelte Prof. Dr. Robert A. Cooke, heute emeritierter Professor der University of Illinois in Chicago, zusammen mit Dr. J. Clayton Lafferty und Human Synergistics das Organizational Culture Inventory (OCI)<sup>®</sup>, um Unternehmenskulturen zu analysieren und Veränderungsprozesse anzustoßen, und setzte dies in der Praxis um. Das OCI hilft Kriterien zu erstellen, die erfolgreiche Organisationen unterscheiden. Cooke realisierte seine Vision, Organisationen zum Erfolg zu führen, weltweit in mehreren zehntausend Unternehmen.

### 1. Der veränderungsorientierte Ansatz von Human Synergistics

Das OCI definiert Unternehmenskultur als die Summe aller Wertvorstellungen, die sich in den direkt oder indirekt vorhandenen Verhaltenserwartungen widerspiegeln. Es misst, wissenschaftlich fundiert, die Kultur einer Organisation. Die zentrale Frage des OCI lautet: „Wie muss sich ein Mitarbeiter verhalten, um in das Unternehmen zu passen und den Erwartungen gerecht zu werden?“

Das Herz des Ansatzes ist das Kreisprofil, das leicht verständlich und praxisrelevant Verhaltenserwartungen in zwölf Rubriken darstellt.

Das Kreisprofil beschreibt, welche Verhaltenserwartung relativ, d. h. im Vergleich zu anderen Organisationen typisch für das Unternehmen sind. Der dickere der konzentrischen Kreise zeigt den Durchschnitt. Die Darstellung kann, mit Hilfe anderer Instrumente, auch zur Evaluierung von Denkstilen und Führungsverhalten sowie von Teamkulturen und Kundenserviceverhalten verwendet werden.

#### 1.1. Die Bedeutung der Segmente des Kreisprofils

In vielen Amtsstuben, bzw. in Bereichen die sehr stark von gewerblichen Mitarbeitern geprägt sind, ist eine **grüne Kultur (passiv/defensiv)** vorzufinden. Entscheidungen werden geprägt von persönlicher Anpassung (3 – Zustimmung), sturem Verfolgen antiquierter Richtlinien (4 – Konvention-Tradition), unreflektierter Umsetzung persönlicher Vorgaben des Vorgesetzten (5 – Abhängigkeit) oder vollkommener Verweigerung zur Übernahme von Verantwortung (6 – Ausweichverhalten). Das Resultat ist Stagnation und Reformunfähigkeit.

**Aggressiv/defensive (rot) Verhaltenserwartungen** werden oft von rein auf die Sache fokussierten Managern der alten Schule erzeugt. Kollegen und Mitarbeiter sowie deren Entscheidungen bis ins kleinste Detail zu hinterfragen (7 – Oppositionsverhalten), knallhart aufzutreten (8 – Macht), Überlegenheit auszustrahlen (9 – Wettbewerb) und keinerlei Unzulänglichkeiten zu dulden (10 – Perfektionismus) sind Werte, die zwar kurzfristig Ergebnisse bringen, jedoch nicht das nachhaltige Wachstum eines Unternehmens fördern. Man findet hier vor allem Stress und Entscheidungen vor, die eher auf Status als auf Expertise und eher auf Konflikten als auf Kooperation basieren.

In **konstruktiven Kulturen (blau)** werden einerseits die menschliche Komponente, andererseits die sachlichen Zielvorgaben des Unternehmens berücksichtigt. Die nach Maslows Bedürfnispyramide höher gestellten Bedürfnisse nach Selbsterfüllung werden erfüllt. Man erreicht selbst gesteckte Ziele konsequent (11 – Leistung), hat Spaß an der Arbeit (12 – Selbstverwirklichung), unterstützt uneigennützig Kollegen und Mitarbeiter (1 – Menschlichkeit-Motivation) und strebt – basierend auf einem gesunden Menschenbild – Zufriedenheit im Team an (2 – Kontaktfreudigkeit). Die Stile dieses Segments führen zum Erfolg der gesamten Organisation, führen zu Synergien in der Zusammenarbeit und erklären, warum bestimmte Menschen, Teams oder Organisationen besonders gut sind und sich weiterentwickeln.

Es gibt auch Zusammenhänge zwischen den Stilen. Besonders typisch für Finanzdienstleister ist z. B. die sich gegenseitig verstärkende Kombination 10 Uhr und 4 Uhr (die Erwartung alle Vorschriften penibel und mit unangemessener Perfektion umzusetzen). Für den Vertrieb sind häufig sehr stark ausgeprägte Stile, 3 Uhr und 9 Uhr (Zustimmung – Wettbewerb), anzutreffen.

### 2. Organisatorischer Wandel basierend auf harten Fakten: Verwendung des Modells

Das OCI wurde zwar im akademischen Umfeld entwickelt, dann jedoch exzessiv in der unternehmerischen Praxis angewandt ohne Beschränkung auf Firmen bestimmter Größen oder auf bestimmte Branchen. Das Instrument ist mit zwei Millionen Anwendungen global wohl eines der am weitesten verbreiteten Ansätze zur Kulturanalyse.



## Das Kreisprofil: 12 Erwartungen an den Mitarbeiter

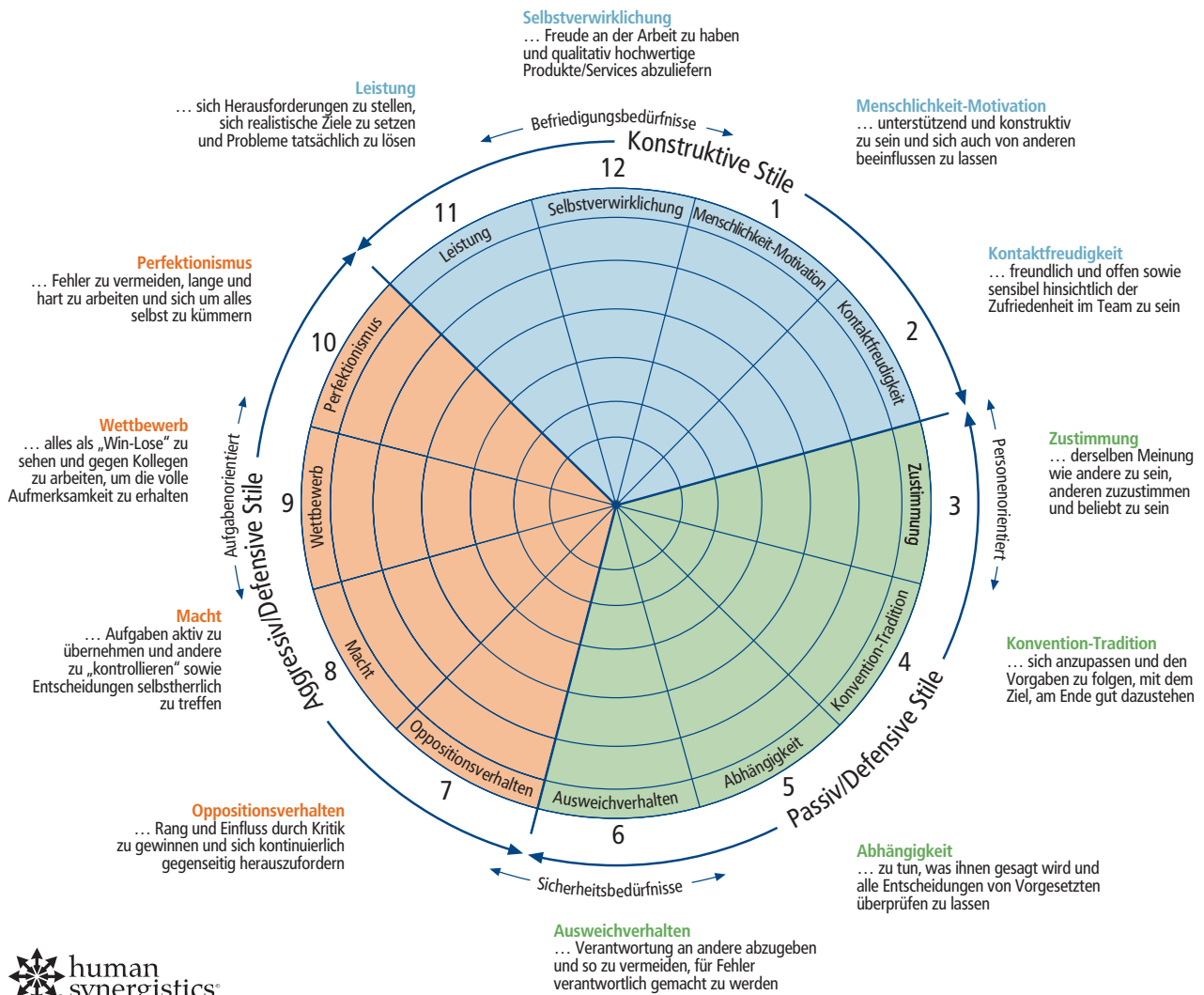
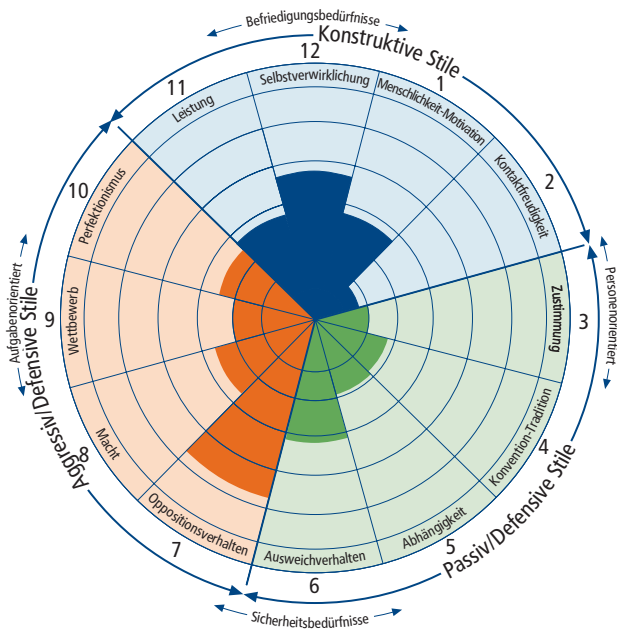


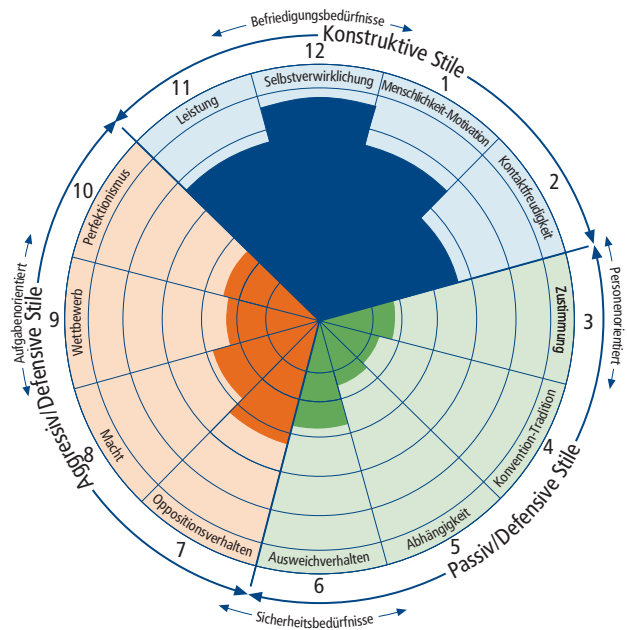
Abb. 1

## OCI: Gegenüberstellung von Ist-Kultur und Wunsch-Kultur

Ist-Kultur

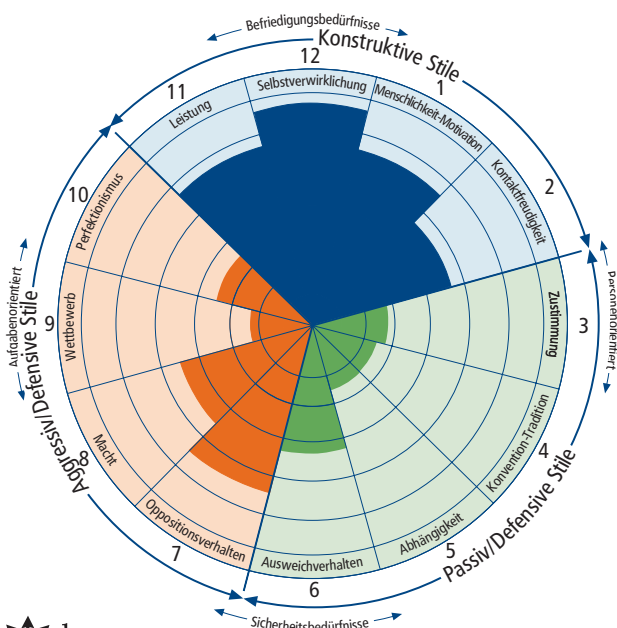


Wunsch-Kultur

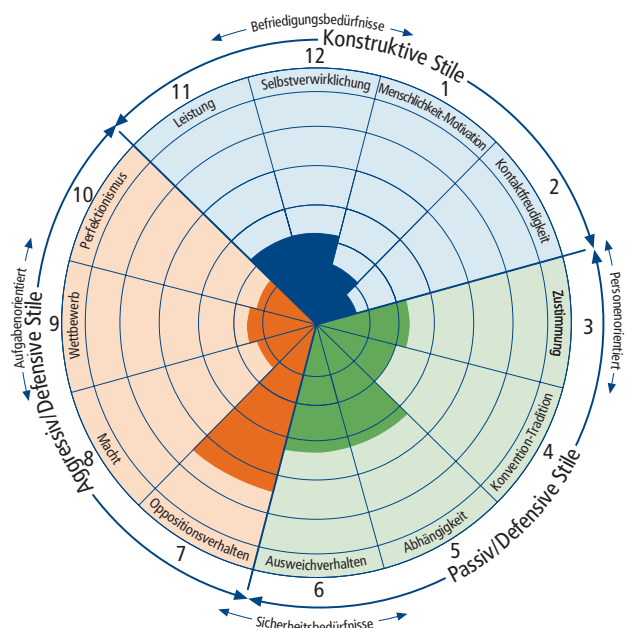


## OEI: Beispiele für konstruktive und defensive Kulturen

Konstruktives Team



Defensives Team



Das Ziel ist, Organisations- bzw. Change-Berater dabei zu unterstützen, unternehmerischen Wandel nachhaltig zu gestalten. Managern und deren Mitarbeitern soll ein besseres Verständnis für die Denk- und Verhaltensstile gegeben werden, die in ihrer Organisation erwartet und gefördert werden. Außerdem wird gezeigt, wie diese sich von einem definierten Ziel konkret unterscheiden. Oft ist Entscheidern klar, dass eine Änderung notwendig ist.

### 3. Basisdemokratie, die keine ist: der Einsatz

Das OCI ist eine vertrauliche Mitarbeiterbefragung. Der Fragebogen besteht aus 120 Fragen, die von jedem Teilnehmer typischerweise via Internet, bei Bedarf auch per Papier-Fragebogen bearbeitet werden. Die Ergebnisse aller Befragten werden zusammengefasst und spiegeln die aktuelle Kultur (Ist-Kultur) der Organisation. Jede Frage ist einem der zwölf Kulturstile zugeordnet, z. B. Leistung: „... sich angemessen schwierige Ziele zu setzen“, Zustimmung: „... bei allen beliebt zu sein“, Wettbewerb: „... niemals als Verlierer zu erscheinen“.

Neben der Ist-Kultur wird auch die Wunsch-Kultur erhoben. Dazu werden in einem weiteren Fragebogen die gleichen Fragen gestellt, allerdings unter der Aufgabenstellung, das Ausmaß der einzelnen Verhaltensweisen anzugeben, die im Idealfall erwartet und gefördert werden sollten, um die Produktivität der Mitarbeiter zu maximieren. Die Ergebnisse dieser Erhebung werden der Ist-Kultur gegenübergestellt und aus dem Vergleich kulturelle Veränderungsziele abgeleitet. Hierfür verwenden im Umgang mit dem Ansatz erfahrene Berater meist auch qualitative Verfahren wie Fokusgruppen oder Interviews (siehe Abb. 2).

#### 3.1. Konkrete Faktoren für Veränderung identifizieren

In der betrieblichen Praxis wird das OCI typischerweise um das Organizational Effectiveness Inventory (OEI)<sup>TM</sup> von Human Synergistics erweitert.

Das OEI ähnelt einer typischen Mitarbeiterbefragung und hat zum Ziel, die Ursachen defensiver (d. h. roter bzw. grüner) Kulturen aufzuzeigen – eine Information, die dann im Umkehrschluss als Veränderungshebel genutzt werden kann, um die festgelegten Veränderungsziele zu erreichen. Zusätzlich misst das OEI zwölf Faktoren, wie z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Teamarbeit oder Produktqualität aus Sicht der Mitarbeiter, die als Ergebnis der Kultur gelten.

#### Einige Hebel für Veränderung:

- Strukturen, z. B. Verteilung von Einfluss, Mitarbeiterbeteiligung
- Systeme, z. B. Training und Weiterbildung, Zielsysteme, Umgang mit Leistung/Fehlleistung
- Aufgabenmerkmale, z. B. Autonomie, Vielfalt
- Führung, z. B. Führungsstil, Kommunikationswege.

Der Zusammenhang zwischen Ursachen, Kultur und Klima kann visualisiert und in einem Organisationsentwicklungsprozess nutzbringend verwendet werden (siehe Abb. 4).

OCI und OEI sind somit ein integriertes System zur Einleitung von Veränderungen. Veränderungen in diesen Ursachen tragen zur Erreichung der kulturellen Veränderungsziele bei (siehe Abb. 3).

#### 3.2. Führung – Treiber von Erfolg

Zentrale Treiber in Wandelprozessen sind die Führungskräfte. Deshalb setzt Human Synergistics mit Hilfe von 360-Grad-Feedback (z. B. den Ansätzen Life Styles Inventory<sup>TM</sup> für alle Mitarbeiter bzw. Leadership/Impact<sup>®</sup> speziell für Senior Management) direkt am Verhalten von Entscheidern an und macht Coachingprozesse somit besser nachvollziehbar und transparenter.

#### Kurz und knapp:

0.	Ist-Kultur messen (OCI)
1.	Ziel-Kultur bestimmen (OCI-Ziel)
2.	Ursachen und Klima erheben (OEI)
3.	Veränderungsziele durch den Vergleich der Ziel-Kultur mit der Ist-Kultur definieren
4.	Aus den Ergebnissen des OEI konkrete Ansatzpunkte für Veränderungen generieren, um die Veränderungsziele zu erreichen

Abb. 3

## Problembereiche in der Unternehmenskultur im kausalen Zusammenhang

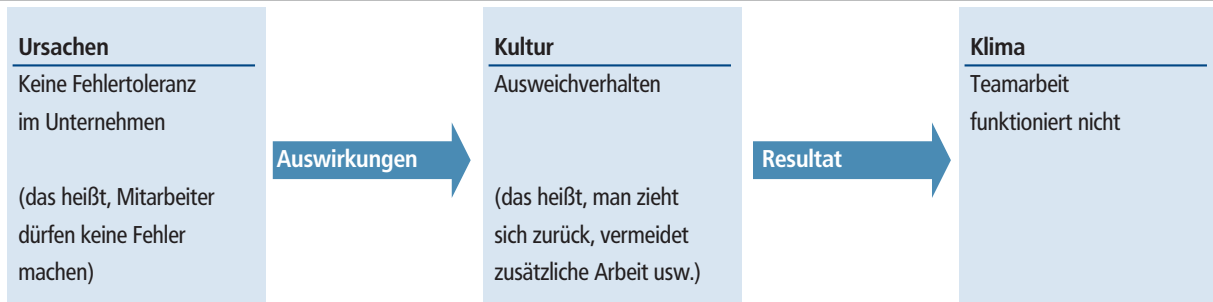


Abb. 4

## Verhaltensänderungsziele des Projekts im Gesundheitswesen – ganz konkret:

Es wird von mir erwartet,  
dass ich

anstatt

### Leistung

Begeisterung offen zeige

Ärger zu machen

gewisse Risiken eingehen

berechenbar zu sein

### Menschlichkeit/Motivation

andere anspornen

mich zu stark  
zu engagieren

ein guter Zuhörer bin

nur auf Fehler hinzuweisen

### Kontaktfreudigkeit

offen und warmherzig  
miteinander umgehen

knallhart zu sein

Menschen für wichtiger  
ansehe als Dinge

bedingungslose  
Autorität zu erhalten

Abb. 5

## 4. Einige Case Studies zur Nutzbarkeit der Ansätze in der Praxis

### 4.1. Cultural Due Diligence im Finanzbereich

Experten schätzen, dass bei 70 Prozent der gescheiterten Fusionen die Unvereinbarkeit von Unternehmenskulturen eine Hauptursache darstellt. Aus diesem Grund wurden beim Zusammenschluss der Investmentbereiche eines großen deutschen Finanzdienstleisters neben der kaufmännischen Überprüfung auch eine so genannte

„Cultural Due Diligence“ durchgeführt. Ziel des Projekts, das in Zusammenarbeit mit einer großen Personalberatung durchgeführt wurde, war die Erfassung des Status quo sowie die Entwicklung einer Vision und einer gemeinsamen Kultur.

Die Ergebnisse des OCI machten deutlich, dass signifikante Kulturunterschiede bestanden, obwohl beide Unternehmen in ähnlichen Märkten agieren. Die Einbeziehung des Faktors Kultur als gleichberechtigtes Element neben den finanziellen Kriterien konnte



entscheidend zum Erfolg des Zusammenschlusses beitragen. Hoffnungen und Befürchtungen der Mitarbeiter wurde Rechnung getragen. Unterschiede zwischen den Banken als auch innerhalb der unterschiedlichen Bereiche wurden direkt angegangen. Vor allem für die Gestaltung des neuen Leitbilds waren die Ergebnisse der Kulturuntersuchung eine wertvolle Grundlage, die die besten Elemente beider Kulturen widerspiegelt.

#### 4.2. IT Service Management in einer großen Klinik im deutschsprachigen Raum

Ein anderer interessanter Fall ist der ganzheitliche Ansatz zur Veränderung des IT-Bereichs einer großen Klinik im deutschsprachigen Raum. Ein IT-Beratungsunternehmen arbeitet bei diesem Kunden an der Einführung von IT Service Management. Die IT-Berater entschieden sich jedoch gemeinsam mit dem Kunden sehr bald dafür, neben Prozessen und Technologien ein Hauptaugenmerk auf den Faktor Mensch zu setzen. Das OCI wurde gemeinsam mit seiner kleinen Veränderungstochter, dem Organizational Effectiveness Inventory (OEI) angewandt, um die Hauptaufgabenbereiche für Veränderung zu identifizieren.

Als Hauptbereiche für Wandel wurden besonders die beiden Bereiche Menschlichkeit/Motivation („Wachstums-Stil“ – zur Verringerung des hohen „Oppositionsverhaltens“) und Kontaktfreudigkeit („Team-Stil“) identifiziert. Außerdem zeigten sich Defizite in den Verhaltenserwartungen des Bereichs Leistung („Ziel-Stil“). Einige Hebel, um dieses Ziel zu erreichen, lieferte das OEI. Vor allem die gefühlte Beteiligung der Mitarbeiter soll erhöht werden – ein Nebeneffekt des Programms (siehe Abb. 5).

Das auf zwölf Monate terminierte Veränderungsprogramm fokussiert sich nun auf eine konkrete Änderung im Umgang miteinander, die anhand spezieller Werkzeuge („Changecards“, Events, Rollenspiele und Team-Debriefings) über die ganze Abteilung ausgerollt wird. Es werden jedoch auch strukturelle Probleme im Bereich Zielsysteme (SMART und an Entgelt gekoppelt) und Kommunikation (Newsletter intern und extern) angegangen.

Ein Führungskräfte-Coaching wird anhand des 360-Grad-Feedback-Tools LSI durchgeführt. Inwieweit sich interne Verhalten auch nach außen auswirken, zeigt die Human Synergistics-Umfrage zur Kundenservice-Kultur (Customer Service Styles Survey – „CS3“),

geplant für April 2006. Beide Ansätze nutzen – analog zum OCI – auch das Kreisprofil. Für 2007 ist eine Wiederholung der Untersuchung zur Überprüfung des Fortschritts geplant.

Außerdem strebt das Change-Team die Einführung effektiver Zielsysteme an. Abschließend legten die Ergebnisse nahe, eine Überarbeitung der Stellenbeschreibungen anzugehen – im Laufe der Zeit waren siloartige Abteilungen und eng gefasste Aufgabenbereiche entstanden.

#### 5. Erfolgsfaktor Kultur – hat nichts mit Soft Factors zu tun

Die gezeigten Beispiele machen deutlich, dass Verhalten bzw. Verhaltenserwartungen (also Kultur) ein zentraler Hebel zur Optimierung des Unternehmensergebnisses sind. Die Umstrukturierung von Geschäftsprozessen, die Implementierung neuer Marketingstrategien oder das Outsourcing von Geschäftsbereichen sind wichtige Methoden, um Unternehmen erfolgreicher und somit langfristig wettbewerbsfähig zu machen. An Verhalten im Unternehmen zu arbeiten hat sich jedoch darüber hinaus als extrem effektiver, aber auch als finanziell lohnenswerter Weg erwiesen, um diese Ziele zu erreichen. Wie auch der ehemalige Landessprecher der Bayer AG in Australien, Dr. Alan McGilvray betont: Konstruktiv zu sein „hat nichts mit nett sein zu tun“. Es geht darum konsequent Ziele zu setzen und nachzuhalten, Spaß an der Arbeit zu finden, andere beim persönlichen Wachstum zu unterstützen und das Team als Wert an sich zu sehen. Der Erfolg kommt dann von selbst. Ein Thema für Manager auf allen Ebenen.

---

**Christian Schuster** ist Gründer und Eigentümer der deutschen Niederlassung von Human Synergistics. Er beschäftigt sich seit seinem Studium in den USA Mitte der 90er Jahre mit dem Kreisprofil. Nach längeren Einsätzen bei Nestlé (international), Bertelsmann und Amazon.de entschied er sich 2003 für die Zusammenarbeit mit seinem ehemaligen Professor Robert A. Cooke, dem Eigentümer von Human Synergistics. Er ist Diplom-Kaufmann der Universität Passau und MBA der University of Illinois at Chicago.

# Die Repertory Grid-Technik

## Erhebung der relevanten kulturellen Faktoren zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens

Andreas Krafft

In seinem Buch „Der Weg zu den Besten“ hat Jim Collins die Voraussetzungen für überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen untersucht und in beeindruckender Weise dargestellt. Dabei ist er zu folgendem Schluss gekommen: „Eine der vorrangigen Aufgaben bei der Transformation eines Unternehmens in ein Spitzenunternehmen ist die Schaffung einer Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Gehör zu finden und vor allem mit der Wahrheit Gehör zu finden. Dazu gehört auch eine ausgeprägte Streitkultur“.

Ein Instrument, welches uns im Malik Management Zentrum St. Gallen in vielen Projekten erlaubt hat, die Kultur eines Unternehmens als wesentlichen Faktor für dessen Erfolg zu entwickeln, ist die Repertory Grid-Technik. Mit dieser Technik geben wir den Mitarbeitern die Möglichkeit, „Gehör zu finden und vor allem mit der Wahrheit Gehör zu finden“. Unserer Erfahrung nach sind Strategien und Reorganisationen dann erfolgreich, wenn die Umsetzung gut vorbereitet und somit die Kultur des Unternehmens frühzeitig berücksichtigt und genutzt wird.

### 1. Zweck und Anwendungsfelder

Die Repertory Grid-Technik gründet unmittelbar auf der von George Kelly (1955) entwickelten Psychologie der „persönlichen Konstrukte“. Sie ist eine leistungsstarke, einfach und rasch umzusetzende Methode. Die Technik ermöglicht durch ein bewährtes, sozialwissenschaftlich fundiertes Verfahren eine präzise Ermittlung

1. der kulturellen Grundmerkmale des Unternehmens und ihrer Dynamik,
2. der Einstellungen, Motive und Erwartungen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie
3. der möglichen Subkulturen, die sich in einzelnen Abteilungen und Bereichen des Unternehmens entwickelt haben.

„Repertory Grid“ ist ein strukturiertes und zugleich sehr offenes Instrument, so dass es in vielen verschiedenen Situationen und Bereichen eingesetzt wird. Grundsätzlich ist es eine hervorragende Unterstützung für Unternehmen in Veränderungssituationen. Es wird angewendet bei

- strategischen Neuausrichtungen,
- Reorganisationen,
- Privatisierungen,

- Fusionen und Integrationen,
- Organisationsentwicklung,
- Teamentwicklung,
- Nachfolgeregelung,
- Entwicklung von Unternehmensleitbildern und -grundsätzen, aber auch immer dort, wo es darum geht, die Wahrnehmungen, Vorstellungen und Erwartungen von Führungskräften und Mitarbeitern strukturiert und differenziert zu erheben und zu beurteilen.

Mit der Repertory Grid-Technik werden der Vielfalt und Dynamik in einem Unternehmen Rechnung getragen und die spezifischen Faktoren für Leistung und Ergebnis erfasst. Anders als standardisierte Fragebögen stellt die Repertory Grid-Technik eine themenzentrierte und zugleich sehr flexible und vielfältige Analyseform dar. Obwohl es sich um ein strukturiertes Erhebungsverfahren handelt, ist es bezüglich der Inhalte völlig offen. Dies bietet den Führungskräften und Mitarbeitern die Gelegenheit, die relevanten Themen anzusprechen und nicht nur Kreuzchen hinter eine vordefinierte Frage zu setzen. Zudem liegt ein großer Vorteil der Repertory Grid-Technik darin, dass sie sowohl qualitative als auch quantitative Ergebnisse zulässt.

### 2. Welche Resultate können beim Einsatz der Repertory Grid-Technik erwartet werden?

Ähnlich wie der Einsatzbereich sind auch die möglichen Resultate der Repertory Grid-Technik sehr vielfältig. Grundsätzlich geht es bei der Repertory Grid-Technik darum, die wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für eine wirksame Entwicklung bzw. Veränderung des Unternehmens zu ermöglichen. Wie beim Malik Management Zentrum St. Gallen setzen diese Methodik im Kontext eines integrierten Verständnisses von Organisationen als Wechselwirkung von Strategie, Struktur und Kultur ein. In Veränderungs- und Entwicklungsprozessen unterstützt die Repertory Grid-Technik folgende Erfolgsfaktoren:

- Verdeutlichung der Notwendigkeit von Veränderungen,
- Bildung einer starken Führungskoalition für den Wandel,
- Entwicklung einer gemeinsamen Orientierung,
- Definition von konkreten Zielen und Maßnahmen,
- offene und differenzierte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern,
- Erkennen von möglichen Hindernissen und Stolpersteinen in Veränderungen.



Die folgenden Beispiele sollen die unterschiedlichen Resultate beim Einsatz der Repertory Grid-Technik verdeutlichen.

### 3. Beispiel 1

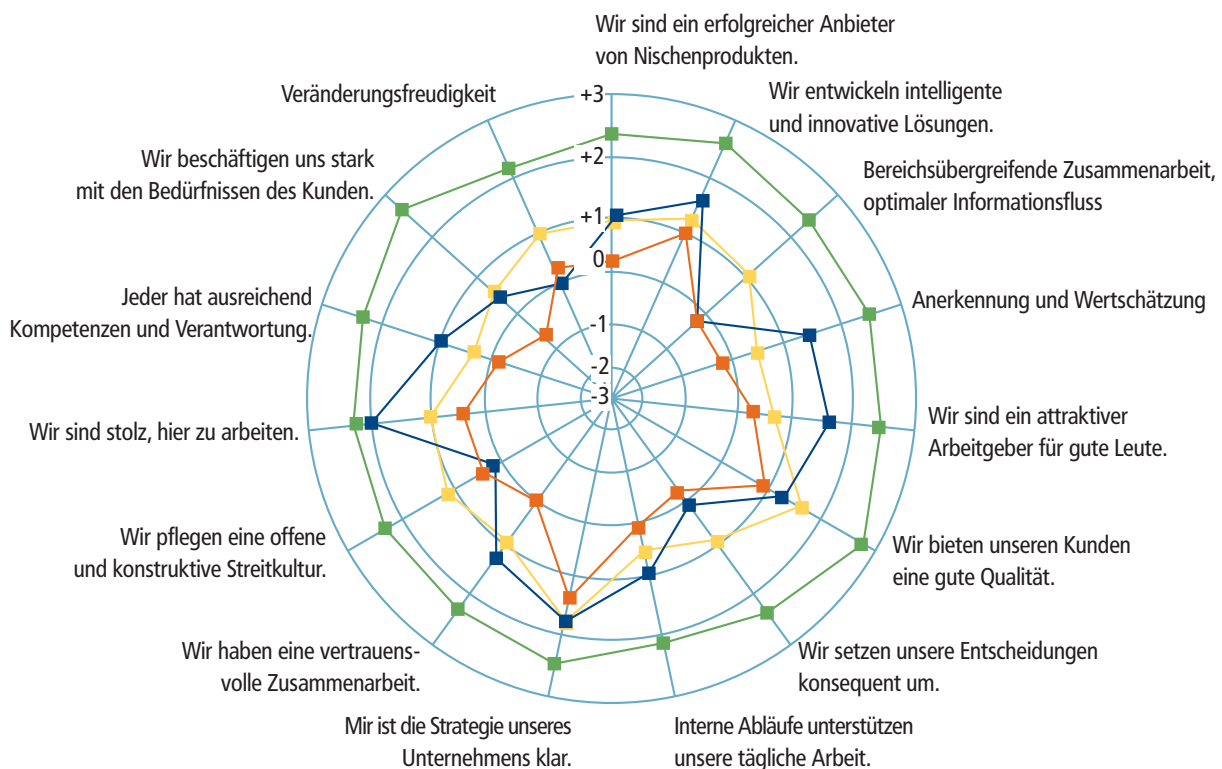
Die Firma P+P steht vor einer radikalen Umorientierung – das Top-Management muss die Notwendigkeit von Veränderungen vermitteln.

Bei der Firma P+P (Anm. d. A.: Name geändert) stellte der Vorstand fest, dass die Notwendigkeit für tief greifende Veränderungen vom mittleren Management noch nicht eindeutig erkannt wurde. Die Produktionsstandorte in Europa werden immer teurer. Allerdings ist die Verlagerung der Produktion nach Asien oder Ost-Europa noch ein Tabu-Thema. Ziel der Repertory Grid-Untersuchung war die Vor-

bereitung eines Workshops, bei dem die Dringlichkeit einer radikalen Umorientierung vermittelt werden musste. Die Ergebnisse der Untersuchung haben folgendes Bild des Unternehmens und seiner Kultur ergeben:

Das Diagramm stellt die wesentlichen kulturellen Faktoren dieses Unternehmens aus Sicht der beteiligten Personen dar. Auf der Achse -3 bis +3 werden diese Faktoren in Polaritäten aufgenommen. Je weiter außen der Wert, desto stärker ist der jeweilige Faktor ausgeprägt (z. B. +3 = stark ausgeprägt, +2 = ausgeprägt, +1 = leicht ausgeprägt, etc.). Auf der anderen Seite der Skala (d. h. bei -3, -2 und -1) steht das absolute Gegenteil des Faktors (z. B. ist das Gegenteil von „Anerkennung und Wertschätzung“ in diesem Fall „Gleichgültigkeit und Misstrauen“).

## Wesentliche kulturelle Faktoren des Unternehmens aus Sicht der beteiligten Personen

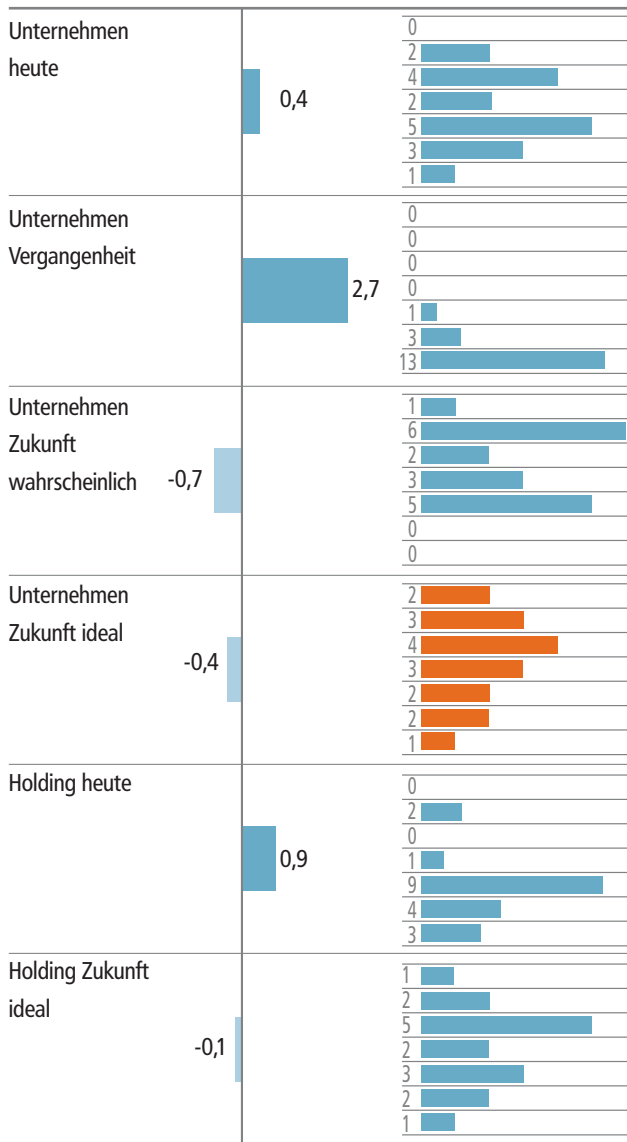


■ P+P Vergangenheit ■ P+P heute ■ P+P Zukunft wahrscheinlich ■ P+P Zukunft ideal

Abb. 1

| Bertelsmann Stiftung

## Beurteilung „privates Unternehmertum“ versus „öffentliches Interesse“



Bewertung von 17 Führungskräften: -3 „stark privates Unternehmen“ bis +3 „stark öffentliches Interesse“

Abb. 2

Im Diagramm kann erkannt werden, dass das Unternehmen in vielen Bereichen eine negative Entwicklung erlebt hat (Vergleich rote und blaue Linien) und dass keine großen Hoffnungen in die Zukunft bestehen (orange Linie). Es wird eine große Kluft zwischen der heutigen Ist- und der Soll-Situation wahrgenommen (rote und grüne Linien). Besonders kritisch gesehen werden die Kundenorientierung, die Positionierung am Markt, die internen Strukturen und Abläufe sowie die Zusammenarbeit. Mit diesem Bild wird die grundsätzliche Existenzgefährdung des Unternehmens deutlich. Aufgrund dieser Ergebnisse wird im Workshop die Notwendigkeit einer radikalen Änderung diskutiert und vereinbart. Konkrete Maßnahmen konnten definiert und unmittelbar umgesetzt werden (siehe Abb. 1).

### 4. Beispiel 2

Beim Unternehmen WS soll eine starke und einheitliche Führungs-koalition für den Wandel hergestellt werden.

In diesem Fall ging es der Geschäftsleitung eines großen Energie-versorgers darum, eine starke und einheitliche Führungs-koalition zu etablieren, die den Wandel von einem bis dahin staatlichen zu einem marktwirtschaftlich orientierten privaten Unternehmen voran-treibt.

Ein von 17 Führungskräften individuell erstelltes Kriterium war beispielsweise die Polarität „öffentliches Interesse vs. privates Unternehmertum“. Diese Polarität wurde mit der Skala -3 (stark „pri-vates Unternehmertum“) bis +3 (stark „öffentliches Interesse“) beur-teilt und zwar hinsichtlich der heutigen Situation, der Vergangenheit, der wahrscheinlichen Zukunft und des Ideals. Zusätzlich wurde er-hoben, wie die befragte Person die Holding bewertet. Die horizontalen Balken nach rechts und nach links zeigen die durch-schnittliche Bewertung. Die horizontalen Balken auf der rechten Seite verdeutlichen die Verteilung der einzelnen Bewertungen (siehe Abb. 2).

Das Ergebnis zeigt, dass die einzelnen Beurteilungen des Ist-Zu-standes sehr unterschiedlich ausfallen. Das Idealbild wird kritisch eingeschätzt, sowohl im eigenen Unternehmen als auch bezüglich der Holding. Einige Führungskräfte wünschen sich ein Unternehmen im Dienste des öffentlichen Interesses. Andere Führungskräfte sehen das Ideal im privaten Unternehmertum. Diese Ergebnisse wurden in mehreren Veranstaltungen thematisiert. Durch Darlegung der

unterschiedlichen Auffassungen über das Unternehmen wurde der Handlungsbedarf erkannt und konkrete Maßnahmen wurden definiert. Meinungsunterschiede wird es immer geben und soll es unter den Führungskräften eines Unternehmens auch immer geben können. In diesem Fall wurde aber erreicht, dass bestehende Meinungsunterschiede nicht zu verhärteten Fronten führen. Die Förderung eines wechselseitigen Verständnisses erlaubte es den Führungskräften, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Eine konkrete Maßnahme in diesem Zusammenhang war zum Beispiel die Verbreitung, Erläuterung und Diskussion der aktuellen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, damit ein größeres Verständnis für Produktivität und wirtschaftliches Denken verankert wird.

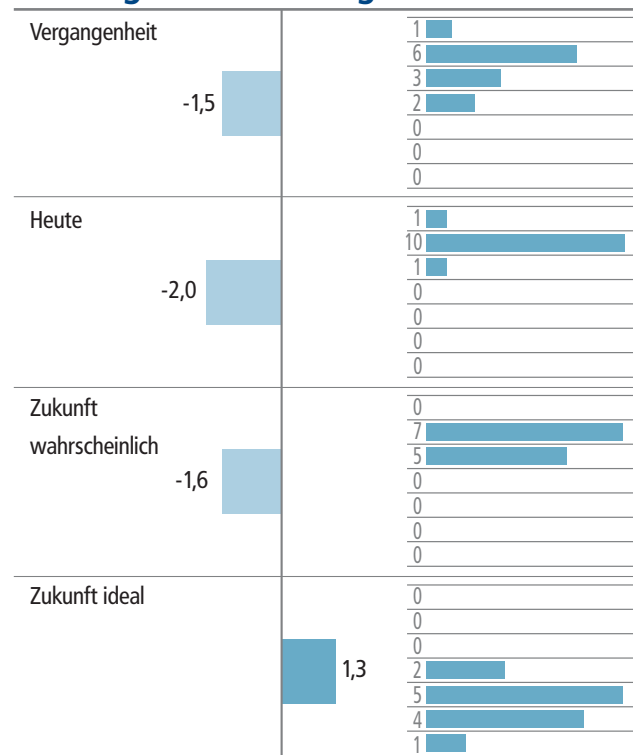
### 5. Beispiel 3

Die Kraft einer klaren Strategie wurde bei der Firma P unterschätzt.

Die Firma P ist Marktführer in ihrem Bereich, steht aber seit einigen Jahren vor einem sich verschärfenden Wettbewerbsdruck. Neue Anbieter bringen vergleichbare Produkte auf den Markt und die rasante technologische Entwicklung stellt das Unternehmen täglich vor neue Herausforderungen. In einem Management-Workshop wurden die Ergebnisse einer Repertory Grid-Untersuchung vorgestellt und diskutiert. Ein kleines Beispiel verdeutlicht die Erwartungen im Zusammenhang mit der Strategie (siehe Abb. 3).

Die zwölf befragten Führungskräfte bezeichneten nahezu einstimmig „das kurzfristige Tagesgeschäft und Aktionismus“ als ein Merkmal der Unternehmenskultur. Der Wunsch nach einer nachhaltigen und langfristigen Strategie wurde klar zum Ausdruck gebracht. Allerdings wurde auch offensichtlich, dass die Führungskräfte gar nicht daran glauben, dass so eine Strategie in absehbarer Zeit entwickelt werde. In der Regel entwickelt sich diese Art von Einschätzungen zu einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Aufgabe im Workshop war es, die Gründe für den „Aktionismus“ zu identifizieren, damit eine tragfähige Strategie entwickelt werden konnte. Dabei wurde beschlossen, die aktuellen strategischen Stoßrichtungen mit dem mittleren Management intensiver zu besprechen und auf dieser Ebene durch persönliche strategische Ziele und Maßnahmen zu konkretisieren.

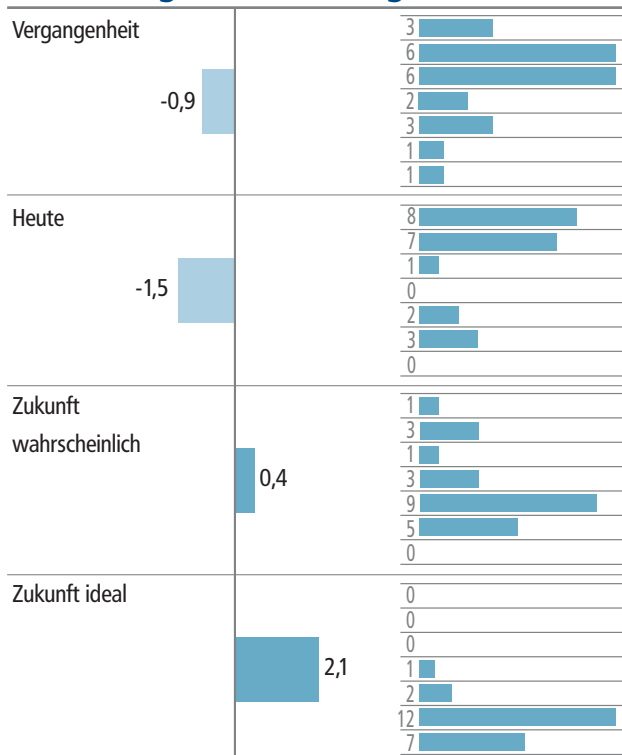
## Erwartungen des Managements in Bezug auf die Strategie



Bewertung von 12 Führungskräften: -3 „kurzfristiges Tagesgeschäft, Aktionismus“ bis +3 „Nachhaltigkeit, langfristige Strategie“

Abb. 3

## Handlungsbedarf zur wirksamen Umsetzung der neuen Organisation



Bewertung von 22 Bereichsleitern: -3 „Zentralisierung von Arbeitsabläufen, Prozessen“ bis +3 „Kurze Entscheidungswege, Entscheidungen vor Ort“

Abb. 4

### 6. Beispiel 4

Nach einer Reorganisation werden die Hindernisse für deren Umsetzung identifiziert und konkrete Maßnahmen definiert.

Nach der Reorganisation von einer länderbezogenen zu einer produktorientierten Struktur wollte das Management der Firma P wissen, was noch getan werden sollte, um die neue Organisation wirksam umsetzen zu können. Hindernisse sollten erkannt und weitere Maßnahmen erarbeitet werden.

Aufgrund einer Repertory Grid-Untersuchung mit 22 Bereichsleitern aus sieben verschiedenen europäischen Tochtergesellschaften wurde unter anderem festgestellt, dass die Zentralisierung von Arbeitsabläufen und Prozessen zu einer Verlängerung der Entscheidungswege geführt hatte. Allerdings gibt es ein Land, bei dem dies nicht so war. Nebst allen positiven Auswirkungen der Reorganisation musste in vielen Bereichen noch fokussiert daran gearbeitet werden, die Entscheidungen stärker an den Bedürfnissen vor Ort auszurichten. Als Maßnahme wurden u. a. regelmäßige Führungsmeetings beschlossen, bei denen die wesentlichen Informationen ausgetauscht und Entscheidungsgrundlagen vorbereitet werden können (siehe Abb. 4).

### 7. Repertory Grid-Technik fördert nachhaltige Entwicklung des Unternehmens

„Repertory Grid“ ermöglicht eine fundierte Analyse des Unternehmens und seiner Kultur. Es wird nicht nur ein Bild der gegenwärtigen Situation dargestellt, sondern auch von relevanten Zukunftsszenarien und vom Idealbild der Kultur. Weil die Unternehmenskultur von den Führungskräften und Mitarbeitern selbst definiert wird, liefert „Repertory Grid“ ein authentisches und differenziertes Bild und nicht nur allgemeine Aussagen über die kulturelle Wirklichkeit eines Unternehmens. Der Nutzen einer Repertory Grid-Untersuchung lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Technik ermöglicht eine individuelle Auseinandersetzung mit den unternehmensinternen Chancen und Gefahren. Die Analyse ist bereits eine mächtige Intervention zur Auslösung von Veränderungen.
- Interne Hindernisse für Veränderungen werden identifiziert und können offen angegangen werden.

- Die Analyse schafft Verständnis für unterschiedliche Positionen und Interessen innerhalb des Unternehmens und ermöglicht eine gemeinsame Basis für tragbare Lösungen.
- Sie entwickelt eine breite Akzeptanz für Veränderungsmaßnahmen und deren Umsetzung.
- Sie bereitet die Grundlagen für einen konstruktiven und sachlichen Dialog zwischen Top-Management und weiteren Führungskräften und Mitarbeitern vor.

## 8. Zusammenfassung

Die Repertory Grid-Technik eignet sich immer dann, wenn eine ehrliche und genuine Erhebung der Sichtweisen und Meinungen der beteiligten Personen erwünscht ist. Es geht vor allem darum, verdeckte Potenziale und Stärken der Mitarbeiter zu nutzen und vorhandene Spannungsfelder (z. B. bei Fusionen, Kooperationen, Reorganisationen oder zwischen einzelnen Bereichen) zu identifizieren und zu bearbeiten.

Ein weiterer Vorteil der Repertory Grid-Technik liegt darin, dass nicht nur ein Bild der gegenwärtigen Situation dargestellt wird, sondern auch wahrgenommene Entwicklungen (Verbesserungen und/oder Verschlechterungen) sowie mögliche Zukunftsszenarien ermittelt werden. Weil die Inhalte von den Mitarbeitern selbst definiert werden, liefert die Repertory Grid-Technik ein authentisches und differenziertes Bild der gelebten Wirklichkeit eines Unternehmens und stellt den ersten Schritt für eine von den Beteiligten selbst getragene Entwicklung dar.

---

**Dr. Andreas Krafft** ist Mitglied der Geschäftsleitung am Malik Management Zentrum St. Gallen im Bereich Management Education and Development.

Er ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Universität St. Gallen und an der Fachhochschule Dornbirn.

Internationale Consulting- und Trainingsaktivitäten in den Bereichen Organisationsentwicklung, Unternehmensführung und Managementprozesse; Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen sowie Coaching von Top-Management-Teams.

# „Concept Mapping & Pattern Matching“ – Erfassung von Unternehmenskultur und ihren Auswirkungen auf Erfolg

Noel Burchell

Kulturmessungen sind eine Herausforderung, und es gibt viele Methoden zur Erfassung unterschiedlicher Kulturaspekte und -ebenen. Die Methoden reichen von zeitintensiven, qualitativ tief greifenden Ethnographien mit Blick auf das Verständnis von Kultur bis hin zu standardisierten, quantitativen Kulturbefragungen, die schnell durchgeführt werden können und sich auf Kulturvergleiche innerhalb und zwischen Unternehmen konzentrieren.

Eine vielseitige Methode, die bezüglich ihrer Durchführungszeit und der untersuchten Kulturtiefe ungefähr in der Mitte zwischen standardisierten Befragungen und Ethnographien anzusiedeln ist, ist das „Concept Mapping & Pattern Matching“. Diese Methode wird seit über 20 Jahren in tausenden von Projekten hauptsächlich in der Evaluations- und Aktionsforschung als Mittel zur Konsensbildung bzw. Entscheidungsfindung angewandt. Aspekte des „pattern matching“ werden in der Kulturanalyse erst seit jüngstem angewendet. Die Methode zeigt ein enormes Potenzial, da sie einen großen Teil der Komplexität einer Unternehmenskultur durch eine Reihe einfacher grafischer Möglichkeiten abbilden kann.

„Concept Mapping & Pattern Matching“ wurde von Professor Bill Trochim an der Cornell University entwickelt und ist über Concept Systems, Inc. USA als Software-Projekt erhältlich. Es ermöglicht die Erstellung einer Liste von Vorstellungen, die in ihrer Gesamtheit dazu geeignet sind, ein bestimmtes Konzept darzustellen. Menschen strukturieren diese Vorstellungen, indem sie sie in Cluster aus ähnlichen Themen sortieren und sie dann anhand einer oder mehrerer spezifischer Variablen, z. B. „was ist wichtig“, einstufen. Die Software verarbeitet die Daten und erstellt eine Reihe grafischer und statistischer Ergebnisse, die von den Betroffenen dann interpretiert und zur Ermittlung kritischer Faktoren als Handlungsgrundlage herangezogen werden können.

In der Gestaltung jedweder Studie bietet diese Methode erheblichen Spielraum hinsichtlich der demografischen Daten, Anzahl an Vorstellungen, Maßstäben und Beteiligten. Es können auch Langzeitstudien durchgeführt werden, um die Effektivität von Interventionen im Lauf der Zeit zu belegen.

## 1. Zwei Beispiele

Um den Nutzen der Methode für die Kulturanalyse zu erfassen, wurden vom Autor Studien in einem Fachbereich eines Instituts der

höheren Bildung und einem Express-Lieferdienst durchgeführt. Die Arbeitsschritte waren:

- Eine Fokusgruppe repräsentativer Angestellter entwickelte unter Anleitung eines Moderators, der über Fachwissen im Bereich Unternehmenskultur verfügt, Vorstellungen über ihre Kultur. In mehreren Schritten wurden diese Vorstellungen verfeinert und zu kulturellen Statements umformuliert. Dies ist der kritischste Schritt im Concept Mapping-Prozess.
- Die Mitglieder der Fokusgruppe sortierten die kulturellen Statements nach Cluster-Themen.
- Die Angestellten der Organisation bewerteten diese Statements auf der Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen als Mitglieder dieser Einheit zuerst hinsichtlich der Frage, inwieweit dieses Statement typisch ist, und zweitens, ob es für das Funktionieren der Organisation nützlich war oder ist. Die Bewertungen messen die Wahrnehmung der Befragten hinsichtlich der relativen und nicht der absoluten Unterschiedlichkeiten zwischen den Vorstellungen, um den subjektiven Charakter des Konzepts zu betonen.
- Die demografischen Daten sowie die Sortierungen und Bewertungen der Befragten wurden in die Projektsoftware von Concept Systems eingegeben. Für den Fachbereich ergab sich eine aus zehn Clustern, für den Lieferdienst eine aus zwölf Clustern bestehende Lösung (siehe Abb. 1), die die Beziehungen zwischen den sortierten Vorstellungen am besten darstellten. Es wurde dann relativ schnell eine Vielzahl an Übereinstimmungen, sogenannte „pattern matches“ erzeugt, die optisch die Unterschiede zwischen den Bewertungen sowie unterschiedliche demografische Gruppierungen wie z. B. Geschlecht, Altersgruppe, Führungsebene, Funktion, Abteilung oder Bildungsgrad der Angestellten darstellten.
- Diese „pattern matches“ wurden den wichtigsten Betroffenen vorgelegt, sodass sie deren Bedeutung besprechen und sie in Zusammenhang mit dem betrieblichen Kontext als Grundlage für Schlussfolgerungen und zur Auslotung zukünftigen Handelns bringen konnten.

Der Pattern Matching-Vergleich von „typisch“ versus „nützlich“ in Abb. 1 spiegelt auf eindruckliche Art die Wahrnehmung der Angestellten hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur wider und zeigt, inwieweit diese ihrer Meinung nach zum organisationalen Erfolg beiträgt. Das Profil einer Unternehmenskultur, bei dem sich die Clusterlinien mehr oder weniger parallel zwischen den Achsen





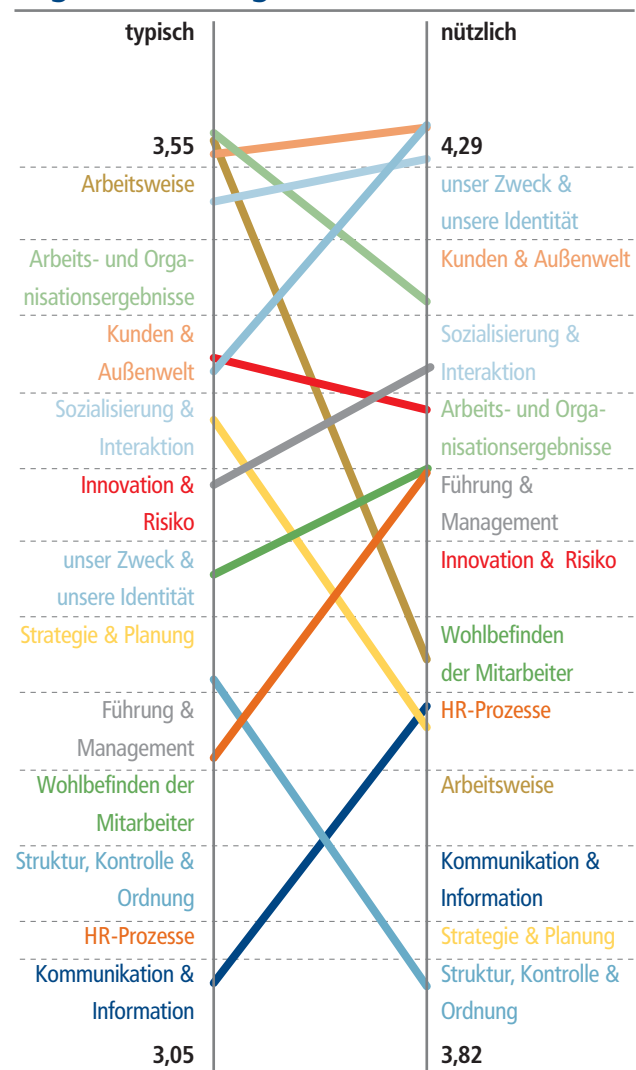
„typisch“ und „nützlich“ bewegen und dabei einen hohen Korrelationskoeffizienten aufweisen, würde eine Kultur darstellen, die für den unternehmerischen Erfolg förderlich ist.

Parallele Clusterlinien zwischen den zwei vertikalen Achsen deuten auf einen hohen Grad an relativer Zustimmung, wohingegen Linien mit spitzem Winkel starke Abweichungen aufzeigen. Ein hoher Korrelationskoeffizient zeigt einen hohen Grad an Übereinstimmung zwischen den Clusterthemen der beiden Achsen an, wohingegen ein niedriger Koeffizient viele „Abweichungen“ anzeigt. Anzumerken ist, dass die Kulturkarten („cultural“ oder „concept maps“) relative Unterschiede und keine absoluten Unterschiede zwischen den Clustern zeigen um zu spiegeln, dass die Wahrnehmungen der Organisationsmitglieder subjektiv sind.

In Abb. 1 zeigen die oben angesiedelten und relativ parallel verlaufenden Clusterlinien für „Kunden & Beziehungen nach außen“ sowie „Sozialisierung & Interaktion“, dass die Kultur die hohe Bedeutung der Kundenbedürfnisse und internen Beziehungen spiegelt. Im spitzen Winkel verlaufende Linien zeigen große Abweichungen auf, so z.B. im Themenbereich „Art der Arbeitsverrichtung“, das als am typischsten eingestuft wird, jedoch hinsichtlich der Wahrnehmung, wie nützlich es ist, nur an achter Stelle steht. Ein Korrelationskoeffizient  $r = .54$  zeigt eine gewisse Übereinstimmung zwischen den beiden Bewertungen an. Das Unternehmen hat die geringen Werte bei Kommunikation und HR-Prozessen bemerkt und seitdem Praktiken eingeführt, die diese beiden Bereiche verbessern sollen. Ein „pattern match“ für den Fachbereich wies einen Korrelationskoeffizienten von  $r = -.02$  auf, was auf eine ungesunde Kultur hinweist. Was als äußerst typisch galt, wurde von den Mitarbeitern als nicht sonderlich nützlich wahrgenommen und umgekehrt. Seitdem wurden eine Reihe von Abhilfe schaffenden Maßnahmen in der Führung sowie strukturelle Veränderungen durchgeführt.

In diesen beiden Kulturstudien unterschieden sich die Mitarbeiter sehr stark hinsichtlich ihrer Wahrnehmungen dessen, was für ihre Kultur typisch ist. Dennoch herrschte überraschenderweise eine große Übereinstimmung zwischen allen demografischen Gruppierungen darüber, welche kulturellen Aspekte für den Erfolg der Organisation nützlich sind. Dies hat wichtige Auswirkungen auf ein kulturelles Change Management. Denn da sich die Mitarbeiter

## Welche Unterschiede sehen Mitarbeiter in typischen und nützlichen Organisationseigenschaften?

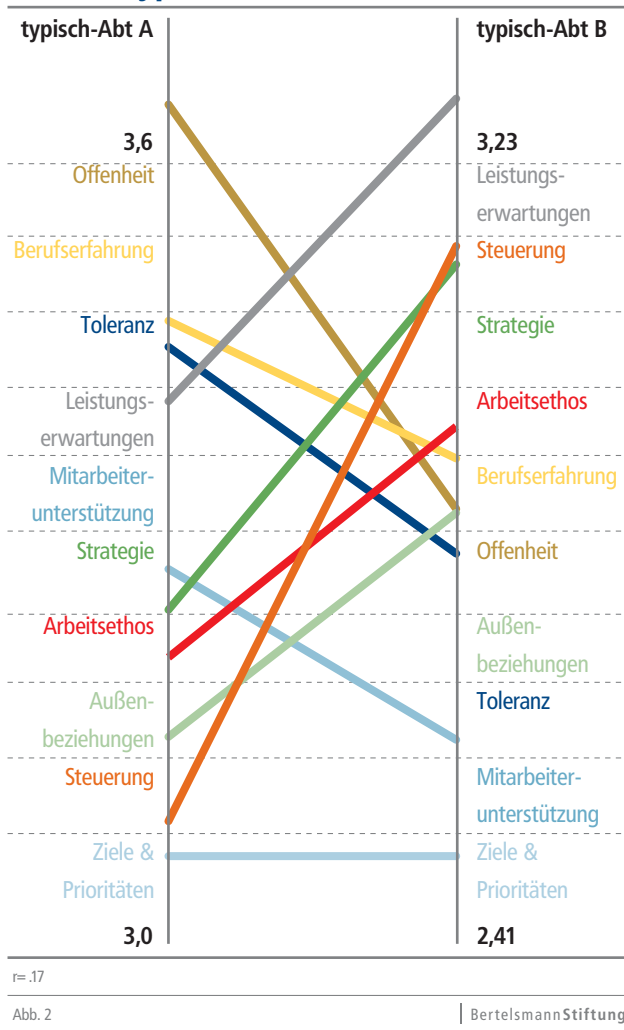


$r = .54$

Abb. 1

| BertelsmannStiftung

## Vergleich zweier Fachbereiche: Was ist typisch für die Fakultät?



darüber einig zu sein scheinen, was nützlich ist, wird sich der unternehmerische Erfolg verbessern, sobald es eine Angleichung zwischen den typischen und den nützlichen Clusterthemen gibt. Ob Kultur verändernde Interventionen zur Korrektur von Abweichungen erfolgreich sind, kann nun durch zukünftige Umfragen ganz einfach überprüft werden.

Während in Abb. 1 zwei Bewertungsskalen zu sehen sind, zeigt Abb. 2 aus der Fachbereichsstudie ein „pattern match“ für eine einzelne Bewertung dessen, was die Mitarbeiter in zwei Abteilungen mit unterschiedlichen Lehrfächern für die Kultur ihrer Abteilung als typisch erachten. Bei diesem „pattern match“ handelt es sich um die Analyse einer Subkultur, die zeigt, wie unterschiedlich zwei Abteilungen sein können, obwohl sie zum selben Fachbereich gehören. Zurzeit untersucht die Einrichtung, ob sie die beiden Abteilungen zusammenlegen soll. Die hohe Anzahl an Abweichungen und der niedrige Korrelationskoeffizient deuten jedoch darauf hin, dass dies mit großen Schwierigkeiten verbunden sein wird, solange keine Anstrengungen unternommen werden, eine gemeinsame Kultur zu entwickeln.

### 2. Vorteile der Methode

„Concept Mapping & Pattern Matching“ weist als Methode zur Erfassung von Unternehmenskultur eine Reihe von Vorteilen auf:

- Die Methode ist sehr vielseitig, und jede Kulturstudie kann passgenau entsprechend der gewünschten Informationsanforderungen eines Unternehmens entworfen werden.
- Die Kulturkarten werden von den Mitarbeitern entwickelt und liegen vollständig in deren Eigenverantwortlichkeit.
- Sie bietet allen oder nur einem Teil der Angestellten die Möglichkeit, an einer Untersuchung zur Kultur teilzunehmen.
- Kulturkarten sind unternehmensspezifisch, da die Vorstellungen hinsichtlich der Kultur eines Unternehmens von dessen Mitarbeitern entwickelt werden.
- Die Software kann innerhalb von Sekunden eine große Bandbreite an Karten erstellen, die für ein oder mehrere Bewertungen die Unterschiede zwischen den demografischen Gruppen aufzeigen.
- Sie erlaubt eine Kulturanalyse sowohl als Cluster als auch auf der Ebene der Einzelaussagen, somit können kulturelle Interventionen auf der Makro- und der Mikroebene eingeleitet werden.

- Weitere Bewertungen können gemacht werden, um Langzeitstudien zur Kultur zu ermöglichen.
- „Pattern matches“ ermöglichen den Betroffenen, schnell die kritischen Prioritätsbereiche als Grundlage für Abhilfe schaffende Maßnahmen zu identifizieren.

### 3. Empfehlungen zum Einsatz der Methode

Die Empfehlungen des Autors bezüglich der Kulturanalyse mit dieser Methode lauten:

- Die Unterstützung der oberen Führungsebene muss für alle Stufen des Projekts sichergestellt sein, da es durch seine Offenheit zeitaufwändiger ist als standardisierte Befragungen.
- Der Moderator muss über großes Fachwissen zur „Concept Mapping“-Methode und im Bereich der Unternehmenskultur verfügen, um die Eigenschaften der Unternehmenskultur ans Licht zu bringen und die Interpretationen der Betroffenen, die als Handlungsgrundlage dienen sollen, zu flankieren.
- Die Fokusgruppe, die die Vorstellungen über die Kultur erarbeitet, muss für das Unternehmen repräsentativ sein; die Teilnehmer müssen „kulturbewusst“ sein und sich auf die Studie einlassen.

Die „Concept Mapping & Pattern Matching“-Technik kann Unternehmen zur Kulturanalyse empfohlen werden, die

- intensive, individuelle Kulturstudien mit dem Ziel durchführen wollen, die Unternehmenskultur zu verstehen bzw. tief greifende Veränderungen durchzuführen;
- subkulturelle und demografische Unterschiede innerhalb des Unternehmens erforschen wollen;
- Langzeitstudien zur Veränderung der Kultur durchführen wollen;
- die Verbindung zwischen Kultur und Aspekten des unternehmerischen Lebens, z.B. Problembereiche, Erfolg, Strategie und Erfolgskriterien messen möchten;
- kulturelle Überlegungen bei Firmenübernahmen mitberücksichtigen wollen;
- wissen möchten, ob in ihrem Haus eine starke Unternehmenskultur existiert.

### 4. Schlussbemerkungen

Viele Studien haben eine Korrelation zwischen bestimmten kulturellen Eigenschaften und wirtschaftlichen Erfolgsmaßnahmen wie z.B. Wachstum, Rentabilität und Aktienwert gezeigt. Diese

Beziehung wird auch von einer Reihe anderer, nicht kulturell bedingter Faktoren bestimmt, wodurch die Herstellung der Kausalität zu einer Herausforderung wird. Obwohl starke Kulturen oft mit großem Erfolg verbunden werden, kann die falsche Art einer starken Kultur auch den gegenteiligen Effekt haben.

Kultur kann nur dann mit großem wirtschaftlichen Erfolg in Verbindung gebracht werden, wenn sie innerhalb ihres Zusammenhangs verstanden wird. Die Wirksamkeit einer Unternehmenskultur hängt hauptsächlich davon ab, wie sie an die Strategie, HR-Praktiken, das Führungsverhalten und die Struktur als Arbeitsweise ihres Bezugsrahmens angepasst ist. Außerdem ist Kultur zwar ein vorgegebener Mechanismus, sie nimmt jedoch stillschweigend Einfluss. Sie ist kein Kontrollmechanismus, da die Mitarbeiter noch immer auswählen können, wie sie sich verhalten.

Kulturen, die nicht zu ihrem Umfeld passen, können verändert werden. Als erster Schritt muss die Kultur erfasst werden, um die wahrgenommenen Lücken zwischen der Ist-Kultur und der für den Unternehmenserfolg erforderlichen erwünschten Kultur zu identifizieren. Kulturmessungen führen unausweichlich immer zu Kulturveränderungen, und je nach gewählter Erfassungsmethode wird es unterschiedliche Resultate geben. Kulturveränderung ist ein langsamer Prozess, vor allem, wenn es sich um tief greifende Veränderungen handelt. Je problematischer die Kultur, desto größer ist die Notwendigkeit, die kulturellen Grundlagen zu verstehen, ehe verändernd eingegriffen wird. Obwohl in der unternehmerischen Kulturerfassung noch relativ neu, kann die „Concept Mapping & Pattern Matching“-Methode mit ihrer Flexibilität und ihrem nachgewiesenen wissenschaftlichen Ansatz diese erforderliche Verständnistiefe bieten.

---

**Dr. Noel Burchell** ist stellvertretender Leiter an der Schule für Management und Entrepreneurship, dem UNITEC Institut for Technology, Auckland.

Er unterrichtet die Bereiche des Change Management, Strategy und Human Resources Management.



# Kulturassessment

Sonja A. Sackmann

## 1. Einsatz und Bestandteile eines Kulturassessment

Die hier vorgestellte Methode des Kulturassessments ist dann geeignet, wenn sich das Management eines Unternehmens einen Überblick über die unternehmenskulturellen Stärken und Schwächen verschaffen will. Insbesondere vor dem Hintergrund der strategischen Positionierung des Unternehmens oder der Bewältigung einer konkreten Problemstellung sowie bei der Einleitung von Entwicklungsprozessen kann die Methode unterstützen. Auf der Basis des Kulturassessments können zielgerichtet Maßnahmen initiiert werden, um die Effizienz und Effektivität und damit die Schlagkraft des Unternehmens in Bezug auf die konkrete Problemstellung zu verbessern. Das heißt, es steht nicht allein das Verständnis der Unternehmenskultur im Vordergrund, sondern es interessiert das Verständnis von Unternehmenskultur im Hinblick auf einen Entwicklungsprozess.

Die Methode des Kulturassessments geht davon aus, dass Unternehmenskultur eine facettenreiche Dimension innerhalb eines Unternehmens darstellt, die das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte unsichtbar steuert und typisch für ein Unternehmen bzw. eine Organisationseinheit ist. Das heißt, die spezifische inhaltliche Ausgestaltung einer Unternehmenskultur kann für das Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, aber auch -nachteil darstellen. Daher ist es wichtig, die Spezifika der bestehenden Unternehmenskultur zu kennen. Eine Bewertung, was nun konkret eine Stärke oder Schwäche für das Unternehmen darstellt, kann allerdings erst auf der Basis eines normativen Vergleichs erfolgen. Für diesen Vergleich kann einerseits die Unternehmensstrategie herangezogen werden, da eine zunehmende Wettbewerbsdynamik eine klare strategische Positionierung erfordert, welche die Zielrichtung für das gemeinsame Handeln im Unternehmen vorgibt. Damit diese Strategie implementiert werden kann, braucht es eine entsprechend unterstützende Unternehmenskultur. Andererseits kann aber auch eine konkrete Problemstellung die normative Richtung vorgeben, wie z.B. die Fragestellung nach der Passung bei Akquisitionsüberlegungen oder der Verbesserung der Effizienz und Effektivität der Organisation.

Daher umfasst das Kulturassessment sowohl 1. eine Analyse der bestehenden Kultur (Ist-Analyse), 2. eine Bestimmung der künftigen unternehmenskulturellen Anforderungen (Soll-Kultur) und 3. den Vergleich von Ist- und Soll-Kultur, der die Stärken und Schwächen der vorhandenen Unternehmenskultur im Hinblick auf eine künftig notwendige Entwicklung bzw. die strategische Positionierung des Unternehmens aufdeckt.

## 2. Vorgehen beim Kulturassessment

Die einzelnen Schritte des Kulturassessments sind in Abb. 1 gezeigt und werden anschließend kurz erläutert.

In einem ersten Schritt werden aus der Unternehmensstrategie die notwendigen Anforderungen an eine künftige Unternehmenskultur (Soll-Kultur) abgeleitet. Ist die vorhandene Unternehmensstrategie veraltet, sollte diese zunächst aktualisiert bzw. überarbeitet werden.

Die konkreten Inhalte der Soll-Kultur geben gemeinsam mit den bestehenden Unternehmens- und Führungsgrundsätzen Aufschluss über die zentralen Dimensionen bzw. Bereiche, über die bei der Kulturanalyse Daten gesammelt bzw. Informationen eingeholt werden sollten. Für die Kulturanalyse, d.h. die Bestimmung der Ist-Kultur, wird eine Kombination von Methoden zur Datensammlung eingesetzt:

- Interviews mit den oberen zwei bis drei Führungsebenen sowie mit zentralen Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen und Bereiche (Schlüsselkräfte);
- Workshops mit Führungskräften der nachfolgenden Ebenen und mit zentralen Fachkräften – bereichs- und standortübergreifend;
- Analyse von firmeninternen und externen Dokumenten;
- Beobachtungen (im Rahmen von Gesprächen und Treffen, Rundgängen etc.);
- informelle Gespräche über Ebenen und Bereiche hinweg.

Die gesammelten Informationen werden miteinander verglichen und analysiert, die Ergebnisse in einem Bericht mit Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Hierbei steht nicht die gesamthafte Analyse der Unternehmenskultur im Vordergrund, sondern eine auf die Fragestellung oder Herausforderung fokussierte Analyse. Die Ergebnisse und Handlungsempfehlungen werden zunächst dem oberen Management vorgestellt und gemeinsam diskutiert.

## Die einzelnen Schritte eines Kulturassessments

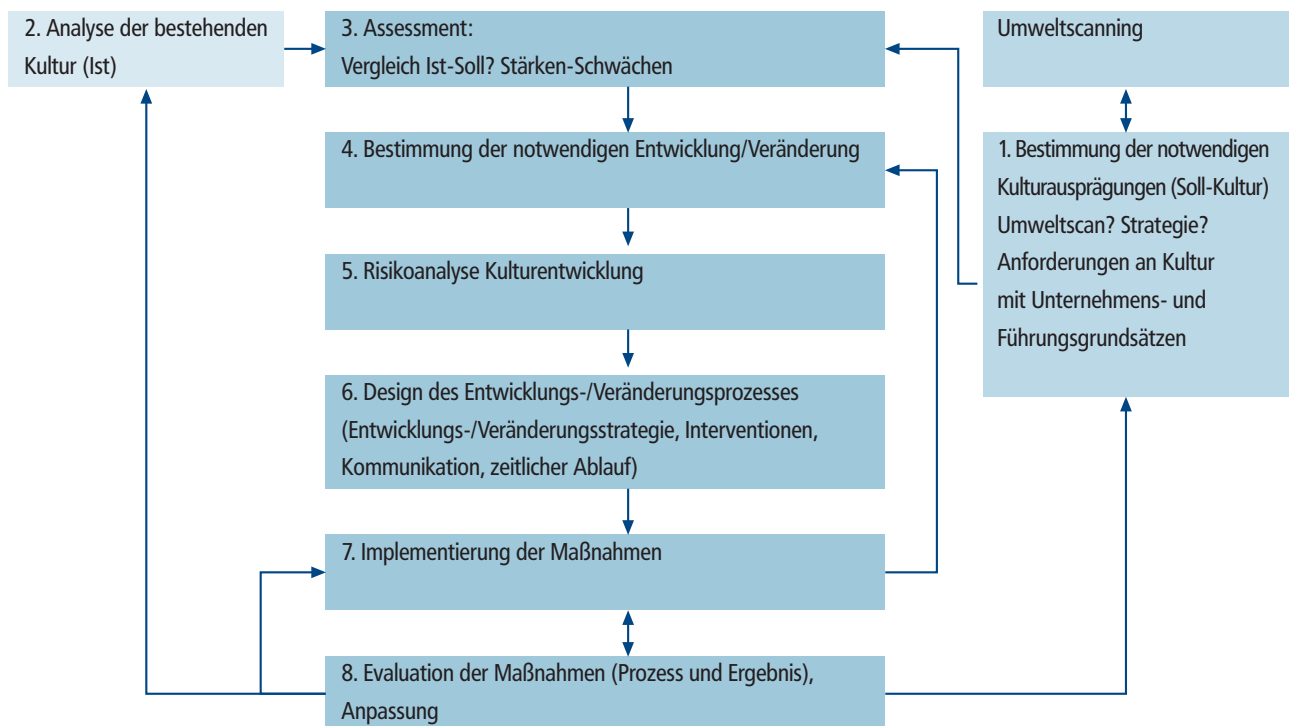


Abb. 1

Die Empfehlungen zu notwendigen oder sinnvollen Kulturentwicklungsmaßnahmen orientieren sich an der normativen Zielrichtung des Unternehmens, die auch der Bewertung der Stärken und Schwächen der vorhandenen Unternehmenskultur zugrunde liegt.

Beim Design des Kulturentwicklungsprozesses ist es wichtig, einige grundlegende Regeln von Organisationen als Mensch-Systeme sowie von Veränderungsprozessen zu beachten. Häufig beobachtete Probleme sind die voneinander isoliert oder singulär durchgeführten Maßnahmen, ohne deren wechselseitige Beeinflussungen und Abhängigkeiten zu berücksichtigen. So ist z. B. die Rückmeldung der Ergebnisse zum Kulturassessment schon eine erste Umsetzungsmaßnahme, da sie wertvolle Erkenntnisse und damit Entwicklungsprozesse auslöst.

Parallel zu den aufeinander abgestimmten Maßnahmen sollte auch ein den Kulturentwicklungsprozess begleitender a) Kommunikations- und b) Evaluationsprozess geplant und umgesetzt werden. Ziel des Kommunikationsprozesses ist es, das gesamte Unternehmen regelmäßig über den Stand und Fortschritt des Kulturentwicklungsprozesses zu informieren. Der Evaluationsprozess soll sicherstellen, dass im Umsetzungsprozess auftretende Probleme schnell bearbeitet und Maßnahmen angepasst werden können. Außerdem liefert er Informationen über den Fortschritt.

### 3. Beispiel eines Kulturassessments

In einem konkreten Beispiel hatte die Soll-Analyse aufgrund der wirtschaftlichen Marktsituation folgende Anforderungen für die künftig notwendige Unternehmenskultur ergeben: strategisches sowie unternehmerisches Denken und Handeln, größere Flexibilität

## Beispiel eines Kulturassessments mit Aktionsfeldern für den Kulturentwicklungsprozess (auf der Basis von Sackmann 2002/2004:151)

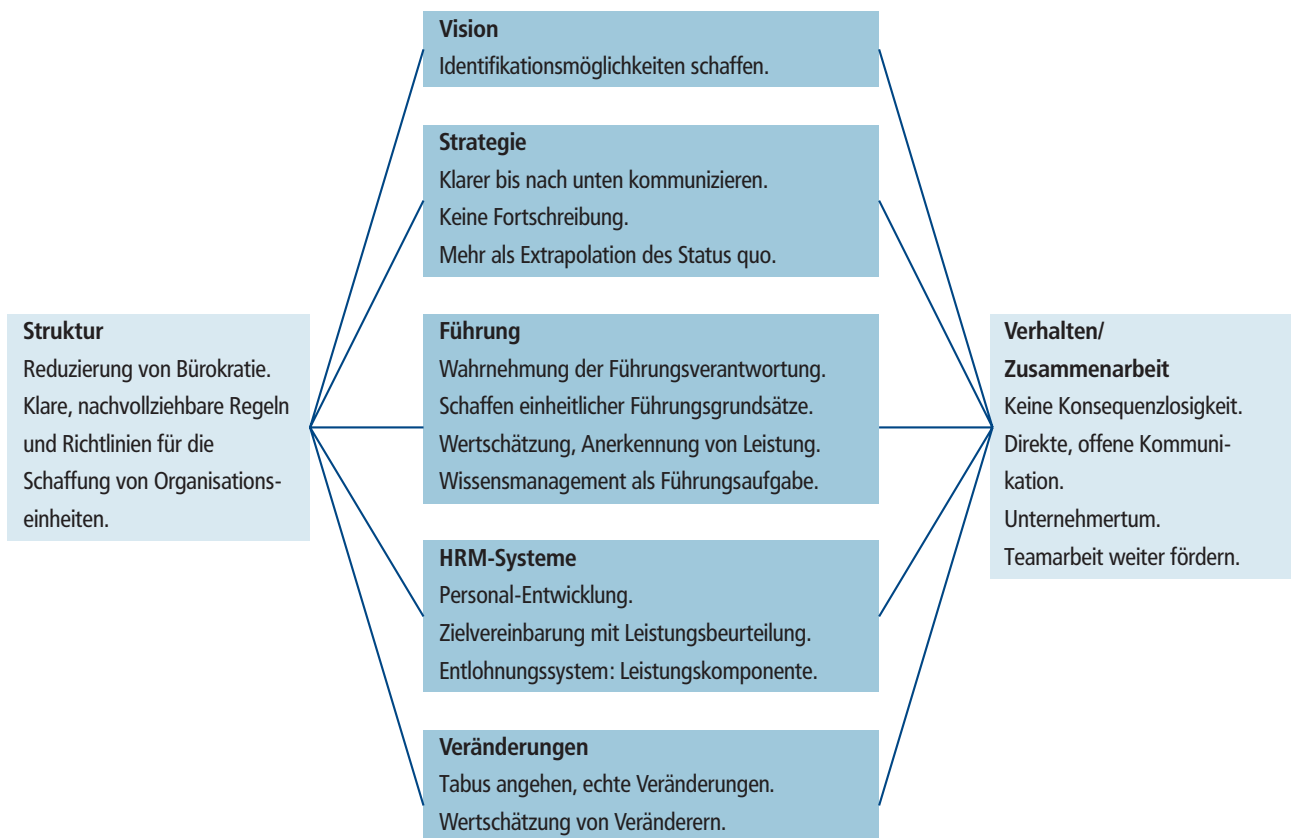


Abb. 2

im Denken und Handeln sowie in der Organisation, mehr Kostenbewusstsein und Ergebnisorientierung sowie ein zwischen den Bereichen abgestimmtes und unterstützendes Agieren. Es wurde dann ein Workshop mit den Top-Managern durchgeführt, um ihre Zustimmung zu dieser normativen Soll-Ausrichtung des Unternehmens zu erhalten, ihre Unterstützung für den Veränderungsprozess zu bekommen und mögliche Tabus auszuloten. Anschließend wurden ca. 50 ein- bis zweistündige Einzelinterviews mit den drei obersten Managementebenen des Unternehmens und ausgesuchten Informanten durchgeführt. Des Weiteren wurden aus den nachfolgenden Führungsebenen, allen Abteilungen und Standorten Teilnehmer für zwei Analyseworkshops ausgesucht. In diesen Workshops wurden die aus Sicht der Teilnehmer für die Zukunftsgestaltung wichtigen Themen erarbeitet und parallel Beobachtungen durchgeführt. Zusätzlich wurden Dokumente gesammelt und analysiert sowie Beobachtungen in formellen und informellen Settings durchgeführt. Eindrücke, die sich aus den anderen Datenerhebungen ergaben, wurden verglichen und mögliche Inkonsistenzen aufgedeckt.

Danach wurden die zentralen Ergebnisse und notwendigen Handlungsfelder für einen Kulturentwicklungsprozess in folgender Abb. 2 zusammengefasst:

Gemäß dieses Kulturassessments wurde eine Reihe von miteinander verbundenen und aufeinander abgestimmten Entwicklungsmaßnahmen vorgeschlagen. Im Anschluss wurden deren potenzielle Vor- und Nachteile sowie ihre Chancen und Risiken diskutiert.

Das konkrete Führungsverhalten wurde als ein zentrales Problem des Kulturentwicklungsprozesses gesehen. Da die Erwartungen an die Führungskräfte unklar waren, wurden zunächst mit dem oberen Führungskreis Führungsgrundsätze entwickelt und die Realisierung dieser Führungsgrundsätze mit entsprechenden Entwicklungs- und Coachingmaßnahmen unterstützt. Nach einem Jahr wurde die Umsetzung des erwarteten Führungsverhaltens in einem 360-Grad-Feedback-Prozess überprüft. Begleitend wurden eine Reihe weiterer Maßnahmen in den aufgeführten Handlungsfeldern durchgeführt (Sackmann 2002).

#### 4. Zusammenfassende Bewertung

Das Kulturassessment ist eine äußerst flexible Methode, die auf spezifische Fragestellungen, Themen oder Probleme jeweils angepasst werden kann. Daraus resultieren detaillierte, unternehmensspezifische Informationen mit konkreten Hinweisen auf notwendige oder sinnvolle Handlungsfelder. Unstimmigkeiten, Widersprüche, Subkulturen und Kulturdynamiken können mit der Methode aufgedeckt werden. Allerdings erlauben diese detaillierten, firmenspezifischen Informationen keine unmittelbaren Vergleiche mit anderen Unternehmen – es sei denn, sie wurden von Anfang an bei der Informationssammlung eingeplant.

Ergebnisse des Kulturassessments wie auch des anschließenden Kulturentwicklungsprozesses können mit Kennzahlen des Unternehmens verknüpft werden. Nach der ersten Durchführung des Kulturassessments kann eine reduzierte und fokussierte Form in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um die weitere Entwicklung zu überprüfen und eine mögliche Kulturabdriftung frühzeitig zu erkennen.

---

#### Literatur

- Sackmann, Sonja A.: Unternehmenskultur. Erkennen. Entwickeln. Verändern. Neuwied 2002, München 2004.
- Sackmann, Sonja. A. – Universität der Bundeswehr München, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften: [www.unibw-muenchen.de/campus/WOW/v1012](http://www.unibw-muenchen.de/campus/WOW/v1012)

---

**Prof. Sonja A. Sackmann** ist seit 1993 Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften sowie im Vorstand des Instituts für Personal- und Organisationsforschung, Universität der Bundeswehr München.

# Internationales Netzwerk Unternehmenskultur

## Eine Initiative der Bertelsmann Stiftung

### im Anschluss an den Carl Bertelsmann-Preis 2003

Die Recherchen im Rahmen des Carl Bertelsmann-Preises 2003 haben bewiesen, dass eine human und effizient gestaltete Unternehmenskultur sowie ein vorbildliches Führungsverhalten zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für viele europäische Unternehmen zählen.

Zahlreiche Best-Practice-Modelle verdeutlichen eindrucksvoll, wie diese Erfolgsfaktoren zu Garanten für die Bestands- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens werden können. Bisher existieren weltweit nur wenige wegweisende Zusammenschlüsse engagierter Unternehmen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, als Promotoren für die Etablierung einer erfolgssichernden Kultur in Wirtschaftsunternehmen zu fungieren. Eine Bündelung der gewonnenen Erkenntnisse zum Thema Unternehmenskultur sowie praxisorientierte Umsetzungshilfen für die Unternehmen fehlen gänzlich. Genau diese Lücke möchte die Bertelsmann Stiftung mit dem „Internationalen Netzwerk Unternehmenskultur“ schließen.

#### Zielsetzung des Netzwerks

Sammlung von Ansätzen, Methoden und Instrumenten im Bereich Unternehmenskultur auf der Grundlage von Best Practices, die in und mit den Mitgliedsunternehmen und mit wissenschaftlicher Unterstützung entwickelt wurden.

- Je nach Bedarf praktische Erprobung und Evaluierung dieser Ansätze, Methoden und Instrumente in den Mitgliedsunternehmen.
- Erarbeitung neuer, praxisorientierter Erkenntnisse zu folgenden Themenschwerpunkten:
  - Messung und Evaluierung von Unternehmenskultur vor dem Hintergrund des Return on investment
  - Zusammenspiel zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur, Struktur und Kommunikation
  - Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der Globalisierung
  - Wertevermittlung und Werterhalt in der Unternehmenskultur/ unternehmenskulturelle Kompetenz von Führungskräften.

#### Mitglieder des Netzwerks:

- Bertelsmann AG
- BMW Group
- B. Braun AG
- Henkel KGaA
- Hilti Aktiengesellschaft
- ING N.V.
- Lufthansa AG
- Novo Nordisk S.A.
- Novartis International AG
- Unilever N.V.

#### Kontakt:

Monique Lampe ([monique.lampe@bertelsmann.de](mailto:monique.lampe@bertelsmann.de))

Gabriele Schöler ([gabriele.schoeler@bertelsmann.de](mailto:gabriele.schoeler@bertelsmann.de))



# Die Bertelsmann Stiftung

## Reformen

Die Bertelsmann Stiftung versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Gemeinsam mit Partnern aus allen gesellschaftlichen Bereichen will die Stiftung frühzeitig Herausforderungen und Probleme unseres Gemeinwesens identifizieren sowie exemplarische Lösungsmodelle entwickeln.

Sie versteht sich damit als „Motor“, der notwendige Reformen initiiert und voran bringt. Als wissenschaftsbasierte Organisation will sie einen lebendigen Dialog zu den wichtigsten Reformthemen unserer Zeit anstoßen und politischen Entscheidern neue Impulse geben. In ihrer Projektarbeit folgt die Bertelsmann Stiftung der Überzeugung ihres Stifters Reinhard Mohn, dass die Prinzipien unternehmerischen Handelns zum Aufbau einer zukunftsfähigen Gesellschaft beitragen können.

## Ziele

Die Bertelsmann Stiftung ist eine operative, konzeptionell arbeitende Einrichtung. Vorrangiges Ziel ist eine möglichst große und nachhaltige gesellschaftliche Wirkung ihrer Arbeit. Ihre Aktivitäten fokussiert sie auf Themen, die entscheidenden Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft haben.

Die Bertelsmann Stiftung konzentriert sich in ihrer Arbeit auf die Bereiche, in denen sie durch langjährige Projekterfahrung besondere Kompetenz erworben hat: bessere Bildung, eine effiziente und gerechte Wirtschaftsordnung, ein vorsorgendes Gesundheitswesen, eine lebendige Bürgergesellschaft und bessere internationale Verständigung.

Die Bertelsmann Stiftung ist unabhängig und parteipolitisch neutral. Sie initiiert und gestaltet ihre Projekte eigenständig. Als lernende Organisation will sie durch Kompetenz überzeugen. Als unabhängige Reformkraft hat sie sich zum Ziel gesetzt, Blockaden aufzubrechen, um die gesellschaftliche Entwicklung voranzubringen.

## Organisation

Um ihre Kompetenzen zielgerichtet einzusetzen, hat sich die Bertelsmann Stiftung in Themenfeldern organisiert. Die Kompetenzzentren „Stiftungsentwicklung“, „Unternehmenskultur“, „Kultur“ und „Kommunen und Regionen“ unterstützen die operative Arbeit und nehmen Querschnittsfunktionen wahr. Auf besonders vielschichtige gesellschaftliche Herausforderungen reagiert die Bertelsmann Stiftung mit der Einrichtung von themenfeldübergreifenden Projekten, wie „Demographischer Wandel“ und „Balance von Familie und Arbeitswelt“.

## Projekte

Die Bertelsmann Stiftung arbeitet zurzeit an mehr als 60 Projekten. Die Projektdauer wird je nach Thema begrenzt, um immer wieder Kapazitäten für neue Vorhaben frei zu machen. Ist ein Projekt erfolgreich abgeschlossen, versucht die Bertelsmann Stiftung, dieses Modell zu implementieren. Entweder finden die Lösungsvorschläge Eingang in die entsprechenden gesellschaftlichen Bereiche und werden von Projektpartnern adaptiert oder in anderen Kooperationsformen weitergeführt.

## Mitarbeiter

Die Bertelsmann Stiftung beschäftigt rund 300 Mitarbeiter. Davon sind 185 im Projektmanagement tätig. Um Kreativität und Synergien zu fördern, arbeiten alle Kollegen in Projektteams – oft auch themenübergreifend an verschiedenen Projekten.

Alle Projektmitarbeiter stehen in engem Kontakt zu den Anspruchs- und Zielgruppen ihrer jeweiligen Arbeitsgebiete. So sind sie mit den neuesten Entwicklungen und Lösungsvorschlägen in gesellschaftlichen Brennpunkten vertraut.

# Publikationsindex

- Badura, Bernhard, Eckhard Münch und Wolfgang Ritter. Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik. Fehlzeiten durch Motivationsverlust. Gütersloh 1997.
- Badura, Bernhard, und Thomas Hehlmann. Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin 2004.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Erfolgreich durch Gesundheitsmanagement, Beispiele aus der Arbeitswelt. Gütersloh 2001.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Promoting Cultural Identity in the Age of Globalization – A German-Egyptian Experience. Liz Mohn – A Cultural Forum Volume I. Gütersloh 2002.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). The Impact of Globalization on Cultural Identity in Business. Liz Mohn – A Cultural Forum Volume II. Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Corporate Cultures in Global Interaction. Liz Mohn – A Cultural Forum Volume III. Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Corporate Cultures in Global Interaction – Experiences in Business. Liz Mohn – A Cultural Forum Volume IV. Gütersloh 2004.
- Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission. Gütersloh 2004.
- Bertelsmann Stiftung, BKK Bundesverband (Hrsg.). Guide to Best Practice. Driving Business Excellence through Corporate Culture and Health. Gütersloh 2005.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). EU-Review: Vergütung im öffentlichen Dienst. Gütersloh 2006.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Strategische Steuerung – Dokumentation eines Expertendialoges im Rahmen der Projektinitiative „Staat der Zukunft“. Gütersloh 2006.
- Blazejewski, Susanne, und Wolfgang Dorow. Unternehmenskulturen in globaler Interaktion – Ein Leitfaden für die Praxis, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2006.
- Fieseler, Jörn, und Oliver Haubner. Staat der Zukunft – Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2005.
- Hollmann, Detlef, und Dagmar Lühmann. Die persönliche Gesundheitsbilanz. Checkups für Führungskräfte. Gütersloh 2006.
- Sackmann, Sonja A. Toyota Motor Corporation – Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2005.
- Sackmann, Sonja A. Messen – Werten – Optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2006.
- Sackmann, Sonja A. Success Factor: Corporate Culture, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2006.

# | Bertelsmann Stiftung

## Impressum

© 2006 Bertelsmann Stiftung

### Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

### Verantwortlich:

Monique Lampe  
Gabriele Schöler

### Art Director:

Heike van Meegdenburg

### Gestaltung:

[www.a3plus.de](http://www.a3plus.de),  
Gütersloh

### Bildnachweise:

Archiv Bertelsmann Stiftung  
Hauke Dressler / LOOK GmbH

### Druck:

Druckerei Festge, Oelde

