

## » Unternehmenskultur

Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2011



Herausgegeben von der Kienbaum Management Consultants GmbH in Kooperation mit dem Harvard Business Manager und Prof. Sonja Sackmann/Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Autoren nicht gestattet.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Text durchgehend die maskuline Form verwendet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.



Kienbaum<sup>®</sup>

# » Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Studie Unternehmenskultur 2011</b>	<b>4</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>6</b>
<b>1. Hintergrundinformationen zur Studie Unternehmenskultur</b>	<b>8</b>
Methodik: Stichprobe, Datenerhebung und Datenauswertung	8
<b>2. Zentrale Ergebnisse und Veränderungen zur letzten Studie</b>	<b>11</b>
2.1 Einleitung	11
2.2 Ergebnisse	12
2.2.1 Das Verständnis von Unternehmenskultur	12
2.2.2 Die Bedeutung von Kultur in Unternehmen	13
2.2.3 Umsetzung und Verankerung von Unternehmenskultur im Unternehmen	15
2.2.4 Umgang mit Unternehmenskultur	19
2.3 Fazit	23
<b>3. Inhaltliche Ausrichtung – Blitzlicht Unternehmenskultur</b>	<b>24</b>
3.1 Einleitung	24
3.2 Ergebnisse	25
3.2.1 Alignment & Leadership	25
3.2.2 People Orientation	26
3.2.3 Organizational Learning	26
3.2.4 Performance Orientation	27
3.2.5 (External) Stakeholder Orientation	27
3.3 Fazit	28
<b>4. Ausblick und Empfehlungen – Zukünftige Entwicklungen</b>	<b>29</b>
<b>Ansprechpartner und Kontakt</b>	<b>31</b>
<b>Die Kooperationspartner der Studie</b>	<b>32</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>34</b>

## » Vorwort

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

zunächst einmal haben wir uns über die hohe Resonanz gefreut, die die Studie Unternehmenskultur 2009/2010 erzeugt hat, und möchten uns deshalb an dieser Stelle noch einmal bei allen, die sich an der Studie aktiv beteiligt haben, bedanken. Offensichtlich ist das Interesse am Thema Unternehmenskultur nach wie vor groß. Das deckt sich mit unserer Einschätzung der aktuellen Marktsituation und spiegelt sich auch in der Resonanz auf unseren Bericht zur ersten Studie sowie den Artikel im Harvard Business Manager (2010) wider. Auch gaben in der ersten Studie 94% der Beantworter an, dass sie die Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg als wichtig einschätzen. Diese Bewertung hat uns dazu bewogen, nach einem Jahr eine zweite (Folge-)Studie durchzuführen. Die Situation hat sich aus unserer Sicht zwischen der ersten und der zweiten Studie stark verändert – im Sommer und Herbst 2009, als die Daten zur ersten Studie erhoben wurden, befanden wir uns mitten in der Wirtschaftskrise; Ausgang und Ausblick für 2010 waren sehr ungewiss. Ein gutes Jahr später wird klar, dass Deutschland in Europa zu den Gewinnern dieser Krise zählt, wie jüngst auch Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer Neujahrsansprache berichtete (Tagesschau, 2011) und was durch Zahlen aus dem Arbeitsmarkt und aus der Wirtschaft (Statistisches Bundesamt, 2011) belegt wird.

Zukunftsthemen rund um die Frage des demografischen Wandels wie beispielsweise Arbeitgeberattraktivität und die Bindung von Top-Leistern, für die während der Krise wenig Platz war, sind zurück auf der Agenda der Personalabteilungen und auch der Unternehmensführungen. Mitarbeiter und Führungskräfte werden wieder zunehmend als Schlüsselfaktor – aber auch Nadelöhr – für den zukünftigen Unternehmenserfolg gesehen. Daher ist das Thema „War-for-Talents“ erneut aktuell, da es für immer mehr Unternehmen schwierig wird, hervorragendes Personal zu gewinnen und an sich zu binden. So gab Sony jüngst bekannt, ihren künftigen Nachwuchs an Ingenieuren weltweit zu rekrutieren. In diesem Zusammenhang stellen sich viele Unternehmen die Frage „Wer sind wir eigentlich und was macht uns aus?“, womit sich der Kreis zum Thema Unternehmenskultur schließt. Unternehmensattraktivität, -identität und Unternehmenskultur sind untrennbar miteinander verwoben. Daher stellt sich die Frage, wie Unternehmen die Identifikation und das Engagement der Mitarbeiter sicherstellen können. Dass hiermit keinesfalls nur Talente und Top-Leister gemeint sein können, wird deutlich, wenn man sich Trends im Gesundheitsmarkt (z. B. Bedarf an Pflegepersonal in Zukunft (Pflege-Thermometer, 2009)) oder auf dem Arbeitsmarkt allgemein betrachtet. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen wird es immer schwieriger, ausreichend qualifizierte Auszubildende zu bekommen, wodurch Opportunitäts- und Personalgewinnungskosten massiv in die Höhe schnellen. Auch die Frage, was zukünftige Leistungsträger von ihren Arbeitgebern erwarten, ist nicht ganz klar. Aussagen über die Bedürfnisse der „Generation Y“, die seit einiger Zeit Unternehmen in Unruhe versetzen, werden inzwischen auch durchaus kritisch betrachtet (Wang, 2010).

All diese Überlegungen bewogen uns, nach dem Zeitraum von einem Jahr eine zweite Befragung durchzuführen, die wir nach sorgfältiger Prüfung leicht angepasst haben. Einige Fragen haben wir eliminiert, andere geschärft. Außerdem ergänzten wir die Befragung um einen Themenblock zur inhaltlichen Ausgestaltung der Unternehmenskultur – wohl wissend, dass die Ergebnisse der beiden Studien damit nicht mehr zu 100% vergleichbar sind. Nachdem wir uns in der letzten Studie sehr stark auf das Verständnis von Unternehmenskultur und die Verankerung in Unternehmen fokussiert hatten, fanden wir es spannend, das Thema aus einem weiteren Blickwinkel zu betrachten und haben nach der Qualität, d.h. der aktuellen „Färbung“ der Unternehmenskultur, gefragt. Diese Ergebnisse finden sich in Kapitel 3 wieder und zeigen interessante Einblicke in die aktuelle inhaltliche Ausrichtung der Unternehmenskulturen der Studienteilnehmer.

Bei dem Aufbau dieses Ergebnisberichts haben wir neben einer allgemeinen Einleitung zum Thema Unternehmenskultur auch einige Erklärungen zu den einzelnen Themenbereichen der Studie ausgeklammert, um den „Wiederholungsleser“ nicht zu langweilen. Interessierte neue Leser seien hier auf die erste Studie Unternehmenskultur 2009/2010 verwiesen. Nach einer kurzen Beschreibung unserer Stichprobe in Kapitel 1 finden sich in Kapitel 2 die Themenbereiche aus dem vergangenen Jahr wieder. Hier werden die zentralen Ergebnisse 2011 sowie an einigen Stellen (wo es interessant und möglich war) ein Vergleich mit der letzten Studie vorgestellt. Auf Grundlage der beiden Studien sowie unserer Erfahrungen geben wir dann in Kapitel 4 einen Ausblick sowie Empfehlungen zum Thema Unternehmenskultur. Dieser Blick in die Zukunft soll Anstoß zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch geben, um gemeinsam mit Ihnen Unternehmenskultur weiterzuentwickeln. Eng mit diesem Wunsch verbunden ist auch ein neues Projekt: Das von uns initiierte Internetseite ([www.trends-unternehmenskultur.de](http://www.trends-unternehmenskultur.de)) soll Sammelpunkt für interessante Informationen und Studien zum Thema Unternehmenskultur sein. Es dient als Plattform für den Erfahrungsaustausch aller „Gestalter“ und „Betroffenen“ von Unternehmenskultur und wird künftig kontinuierlich weiter von uns ausgebaut. Ebenso wie zur Studie freuen wir uns hierzu auf Ihr Feedback und konstruktive Anregungen.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen spannende Einsichten beim Lesen der Studie Unternehmenskultur 2011!

Ihre



**Michael Leitl**  
Harvard Business Manager



**Dr. Matthias Meifert**  
Kienbaum Management Consultants GmbH



**Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.**  
Bundeswehruniversität München

## » Executive Summary

Als Grundlage für die zweite Studie Unternehmenskultur 2011 diente der Fragebogen der ersten Untersuchung 2009/2010, der in leicht abgewandelter Form genutzt wurde. Unter den insgesamt 166 Teilnehmern der Studie befanden sich zu jeweils knapp einem Drittel Führungskräfte aus dem Top-Management, dem mittleren Management und Verantwortliche aus Personalbereichen, was einen guten Vergleich dieser drei Zielgruppen zulässt. Nachfolgend werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie dargestellt. Je nach Interessenslage können die Leser so selbstständig Schwerpunkte bei der Lektüre der Studie setzen. Während sich das Executive Summary stärker an der Struktur des Fragebogens und damit an den inhaltlichen Themenfeldern orientiert, findet sich in Kapitel 4 eine interpretative Zusammenfassung der gesamten Ergebnisse im Sinne eines Ausblicks und von Empfehlungen zum zukünftigen Umgang mit Unternehmenskultur.

### **Leitlinien nach außen nehmen in ihrer Bedeutung für die Unternehmenskultur zu.**

Bei der Frage, zu welchen inhaltlichen Bereichen Leitlinien im Unternehmen definiert sind, dominieren nach wie vor die Themen Führung, Zusammenarbeit und Kunden. Allerdings ist ein signifikanter Anstieg bei den Themen Umwelt und Gesellschaft zu beobachten. Ihre Bedeutung steigt möglicherweise auch im Zuge von Anstrengungen der Unternehmen, als attraktiver Arbeitgeber mit einem entsprechenden Verantwortungsbewusstsein nach innen und nach außen wahrgenommen zu werden.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 2.2.1

### **Es bestehen große Unterschiede in der Einschätzung der Bedeutung von Unternehmenskultur zwischen Top-Management und mittlerem Management.**

Hinsichtlich der Frage, wie das Unternehmen die Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg sowie das Interesse der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur einschätzt, unterscheiden sich Top-Management und mittleres Management – besonders in der zukünftigen Perspektive. Hier ist das mittlere Management möglicherweise weniger strategisch, sondern stärker an operativen Themen orientiert. Die hohe Einschätzung des Top-Managements könnte dadurch erklärt werden, dass es hier künftig eine stärkere Veränderungsnotwendigkeit sieht als das mittlere Management.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 2.2.2

### **Die Zufriedenheit mit der Umsetzung einer gewünschten Unternehmenskultur ist auf einem eher niedrigen Niveau.**

Lediglich 40% der Befragten geben an, dass die von ihrem Unternehmen definierte Kultur auch tatsächlich umgesetzt wird. Wie auch in anderen Befunden ist hierbei die Einschätzung des Top-Managements besser als die des mittleren Managements bzw. der Personalmanager. Auffällig ist, dass nur 2% der Befragten dieser Aussage voll zustimmen. Immerhin mehr als jeder fünfte Teilnehmer stimmt hingegen nicht oder überhaupt nicht zu. Das Ergebnis deutet auf ein erhebliches Verbesserungspotenzial hin, was auch durch die Befunde in Kapitel 3 unterstützt wird.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 2.2.3

### **Die gewonnenen Informationen zur Unternehmenskultur müssen noch stärker in konkrete Initiativen und Projekte übersetzt werden.**

Für eine kontinuierliche Kulturarbeit ist ein strukturierter Prozess der Informationserhebung, -analyse sowie Maßnahmenableitung und -umsetzung notwendig. Hier deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein solcher Prozess noch nicht in allen Unternehmen vorhanden ist. Neben der Maßnahmenableitung ist auch eine Verankerung in Steuerungsinstrumenten wie beispielsweise einer Balanced Scorecard oder einem Zielvereinbarungssystem wünschenswert, um die Nachhaltigkeit der Kulturarbeit sicherzustellen.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 2.2.4

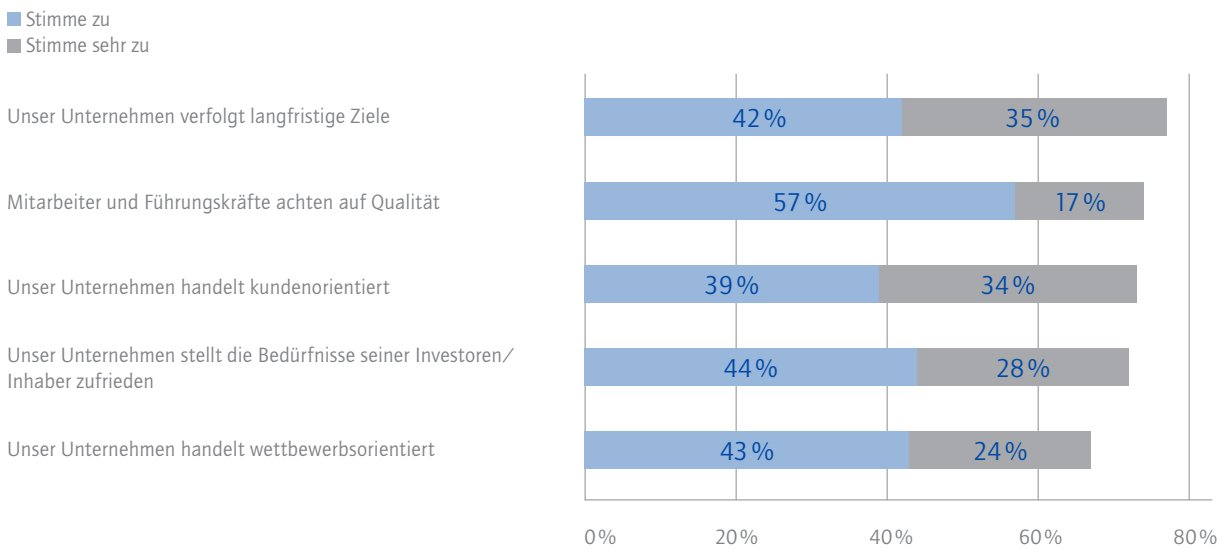
### **Während die Außenorientierung der Unternehmen als sehr hoch wahrgenommen wird, werden nach innen gerichtet Optimierungsfelder gesehen.**

Fragt man nach der aktuellen „Färbung“ der Kultur in den Unternehmen, so zeigt sich ein sehr unterschiedliches Bild. Positiv gesehen wird die Berücksichtigung von externen Stakeholdern wie Kunden oder Investoren durch die Unternehmen. Gemeinsam mit einer als hoch wahrgenommenen Orientierung in Richtung Qualität und Leistung zeigt sich das Bild von Unternehmen, die in einem wettbewerbsorientierten Umfeld agieren und sich hier positionieren müssen. Schwächer gesehen werden dagegen Faktoren wie Veränderungsbereitschaft, Lernen aus Fehlern oder die Anerkennung und Wertschätzung von Mitarbeitern und Führungskräften. Die beiden am niedrigsten bewerteten Aussagen („Bei uns im Unternehmen ziehen alle an einem Strang“ bzw.

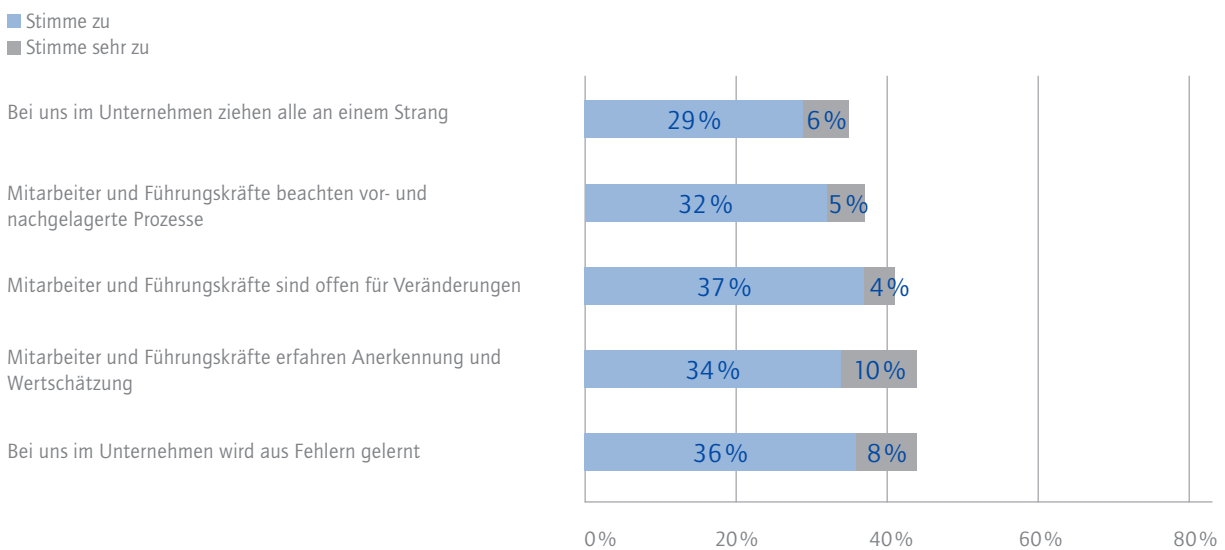
„Mitarbeiter und Führungskräfte beachten vor- und nachgelagerte Prozesse“) deuten auf eine starke funktionale Trennung einzelner Bereiche, mögliche Subkulturen und eine mangelnde Integration von unterschiedlichen Sichtweisen und Zielen in den Unternehmen hin. Die Ausprägungen der fünf am höchsten sowie am niedrigsten bewerteten Aussagen zur Unternehmenskultur sind in den folgenden Grafiken dargestellt.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 3

**Grafik 1: Am höchsten bewertete Aussagen zur Unternehmenskultur**



**Grafik 2: Am niedrigsten bewertete Aussagen zur Unternehmenskultur**



# 1. Hintergrundinformationen zur Studie Unternehmenskultur

## Methodik: Stichprobe, Datenerhebung und Datenauswertung

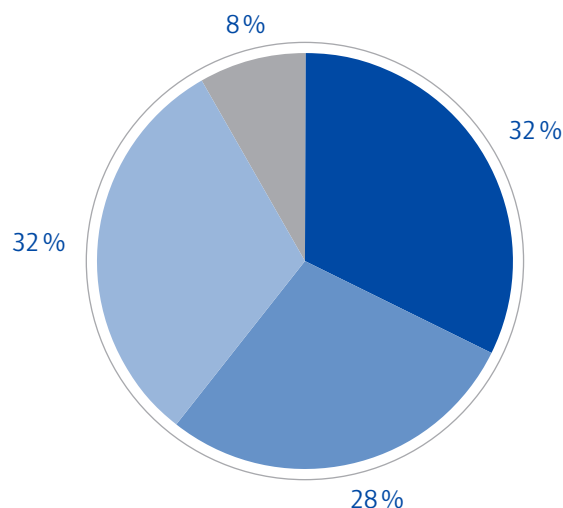
Für die vorliegende Studie wurde der Fragebogen aus der Unternehmenskulturstudie 2009/2010 in leicht modifizierter Form verwendet. Einige Fragen wurden aus methodischen Gründen in ihrer Formulierung geändert, andere Fragen wurden gestrichen oder neu hinzugefügt. Auf diese Unterschiede und die spezifischen Gründe für die Modifizierung wird – falls notwendig – im Verlauf der nächsten Kapitel genauer eingegangen.

Der Zeitraum der Onlinebefragung erstreckte sich von November bis Dezember 2010. Wie bei der ersten Studie wurden für die überwiegende Anzahl der Fragen vorgegebene Antwortkategorien bzw. Ratingskalen verwendet. Teilweise konnten freie Antworten gegeben werden. Insgesamt haben 166 Führungskräfte aus dem Top-Management, dem mittleren Management und Verantwortliche aus dem Personalbereich aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an der Studie teilgenommen.

Dem Vorgehen der vorherigen Studie entsprechend, haben wir einen Vergleich zwischen unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmen vorgenommen. Denn wir gehen davon aus, dass die Befragten einige Aspekte aufgrund ihrer Funktion unterschiedlich wahrnehmen und beurteilen. In diesem Jahr haben 32% Vorstände/Geschäftsführer, 28% Führungskräfte aus dem mittleren Management und 32% Personalmanager teilgenommen. Diese gleichmäßige Verteilung der drei Zielgruppen ist aus unserer Sicht höchst erfreulich, ermöglicht sie doch robustere Vergleiche zwischen den Gruppen und validere Interpretationen zwischen diesen drei Personengruppen, als dies in der Vorjahresstudie der Fall war.

Grafik 3: Position der Studienteilnehmer

- Vorstand/Geschäftsführung
- Mittleres Management
- Personalabteilung
- Sonstiges

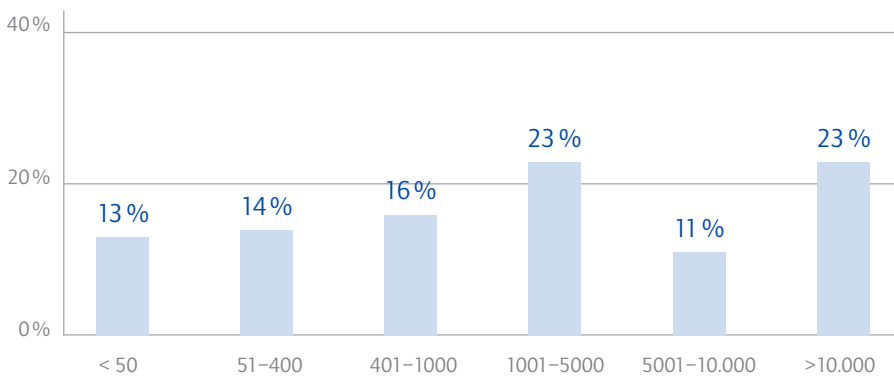




Insgesamt 33 % der Befragten geben an, dass ihr Verantwortungsbereich auf den deutschsprachigen Raum begrenzt ist, während 28 % der Teilnehmer nach eigenen Angaben einen regional begrenzten Verantwortungsbereich haben. Weltweit agieren 29 % und europaweit 10 % der Teilnehmer. Alle Befragten haben ihren Dienstsitz in Deutschland, Österreich oder der Schweiz, wobei die überwältigende Mehrzahl der Unternehmen aus Deutschland stammt, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Österreich und die Schweiz einschränkt.

Auch in diesem Jahr variiert die Größe der teilnehmenden Unternehmen stark mit einer Bandbreite von Unternehmen mit unter 50 bis Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern, wobei die Anteile der teilnehmenden Gruppen recht gleichmäßig auf die sechs Kategorien verteilt sind. Die beiden größten Gruppen bilden Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 1.001 und 5.000 sowie Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern (je 23 %).

Grafik 4: Verteilung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter

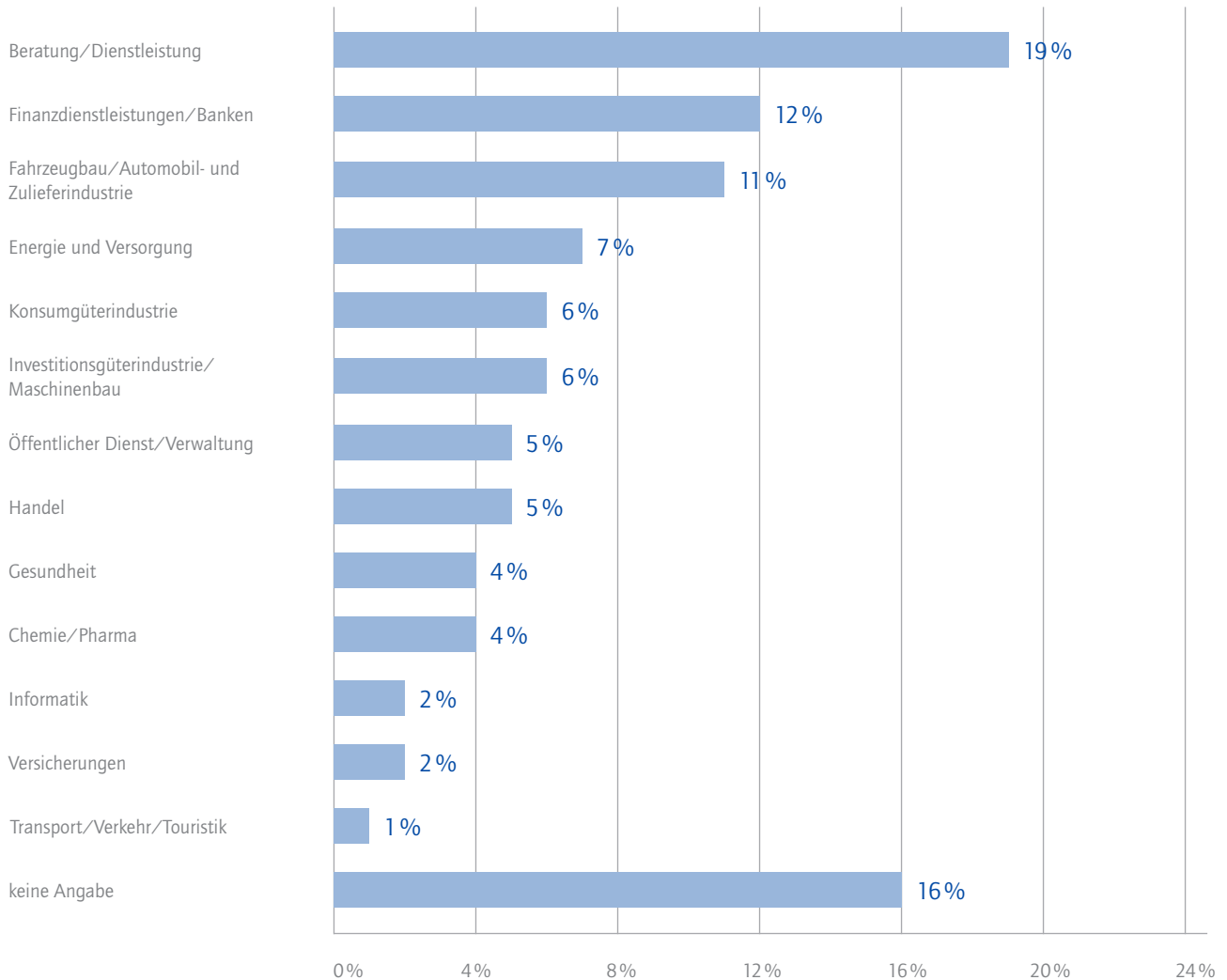


Die befragten Unternehmen unterscheiden sich außerdem in der zugehörigen Unternehmensform. Mit 37 % ist die Gruppe der familien- bzw. inhabergeführten Unternehmen am stärksten vertreten, gefolgt von börsennotierten Unternehmen mit 27 %. Die übrigen Unternehmensformen (wie z. B. Vereine, Stiftungen, GmbHs) sind in geringer Anzahl vertreten und bei den entsprechenden Auswertun-

gen in einer Restgruppe zusammengefasst. Die Kombination der Zielgruppe mit der Unternehmensform zeigt auch in diesem Jahr, dass unter den Teilnehmern aus börsennotierten Unternehmen überwiegend Führungskräfte aus dem mittleren Management vertreten sind, während bei inhaber- und familiengeführten Unternehmen überwiegend der Vorstand/ Geschäftsführer selbst die Fragen beantwortet hat.

Die teilnehmenden Unternehmen stammen aus den unterschiedlichsten Branchen. Am stärksten ist in diesem Jahr die Branche Beratung/Dienstleistung mit 19% vertreten, gefolgt von den Branchen Finanzdienstleistung/Banken und Fahrzeug-/Automobil- und Zulieferindustrie mit 12 bzw. 11%. 64% der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, sind älter als 30 Jahre.

Grafik 5: Überblick über die Branchen der Studienteilnehmer



Die Studienteilnehmer wurden nach der derzeitigen Situation ihres Unternehmens im Hinblick auf Personal, Umsatz und Differenzierung vom Wettbewerb gefragt. Die meisten gaben an, dass sich der Umsatz ihres Unternehmens momentan im Wachstum (75%) befindet bzw. stagniert (21%). Nur wenige Unternehmen verzeichnen nach eigenen Angaben eine Umsatzabnahme (4%). Derzeit bauen 85% Personal auf bzw. stabilisieren den Personalstand. Nur 15% gaben an, dass ihr Unternehmen derzeit Personal abbaut. Diese Angaben decken sich mit dem bereits erwähnten Wirtschaftsaufschwung nach der Krise.

Das Ziel dieser zweiten Unternehmenskulturstudie war zum einen, erneut den Status quo in Unternehmen zum Thema Unternehmenskultur zu erfassen. Zum anderen bot diese Folgestudie die Möglichkeit, die Unterschiede und Entwicklungen zum Vorjahr vor dem verbesserten ökonomischen Umfeld zu analysieren. Die Daten wurden sowohl deskriptiv-statistisch als auch teilweise hypothesengeleitet inferenz-statistisch ausgewertet.

## 2. Zentrale Ergebnisse und Veränderungen zur letzten Studie

### 2.1 Einleitung

Im Wesentlichen werden in diesem Kapitel die gleichen Themen wie in der Vorjahresstudie behandelt. Um den Wiederholungsleser nicht zu langweilen, werden allgemeine Erklärungen und einleitende Anmerkungen zu den einzelnen Themengebieten ausgelassen. Diese finden Sie in der Vorjahresstudie 2009/2010. Stattdessen konzentrieren wir uns in diesem Bericht auf neue Erkenntnisse und auffällige Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten im Vergleich zur Vorjahresstudie. Dabei werden insbesondere Kernergebnisse und wichtige Auffälligkeiten betrachtet.

Zunächst geht es um das Verständnis der Unternehmen von Unternehmenskultur. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, welche spezifischen Elemente die Unternehmen, die über ein Unternehmensleitbild verfügen, tatsächlich definiert haben. Auf diese Weise wird untersucht, ob eine gewünschte Soll-Kultur formalisiert ist. Dabei interessierte in diesem Jahr besonders die Entwicklung der nach innen und außen gerichteten Themen, bei denen in der Vorjahresstudie bemerkenswerte Unterschiede zu finden waren. [Abschnitt 2.2.1]

Nachdem im vergangenen Jahr deutlich wurde, dass es eine Diskrepanz gibt zwischen der Bedeutung, die Unternehmen dem Thema Unternehmenskultur beimessen, und der tatsächlichen Umsetzung, wurden diese beiden Aspekte auch in diesem Jahr wieder in die Studie integriert. So haben wir zum einen nach der wahrgenommenen Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg, zum anderen nach dem Interesse der Mitarbeiter an diesem Thema gefragt. Auch die Bedeutung der Unternehmenskultur bei Themen wie z. B. der Bindung von Leistungsträgern oder der Identifikation mit dem Unternehmen wurde berücksichtigt. [Abschnitt 2.2.2]

Eine wichtige Empfehlung aus der letzten Studie war, dass bestimmte (HR- und Steuerungs-)Instrumente auf die gewünschte Unternehmenskultur abgestimmt sein sollten. Im Kapitel zur Umsetzung und Verankerung der Unternehmenskultur wird dieser Aspekt genauer untersucht. Außerdem wurde die Einschätzung der Teilnehmer bezüglich des Umsetzungsgrades der Unternehmenskultur erfragt. [Abschnitt 2.2.3]

Schließlich gehen wir auf den Umgang mit kulturspezifischen Informationen ein. In der vorhergehenden Studie wurde ein sensiblerer Umgang mit den Informationen zur Unternehmenskultur empfohlen, in dem z. B. in erster Instanz die Informationen an die Betroffenen weitergegeben werden. Des Weiteren wurde untersucht, was konkret mit diesen Informationen geschieht (z. B. ob Maßnahmen abgeleitet werden oder diesen Informationen keine weitere Beachtung geschenkt wird). [Abschnitt 2.2.4]

Durch die systematische Erhebung und Analyse der Unternehmenskultur bezüglich des Verständnisses der Unternehmen, ihrer beigemessenen Bedeutung, der Umsetzung und Verankerung der Unternehmenskultur sowie des Umganges mit ihr können erneut interessante Einblicke in die Kulturen der Unternehmen gewährt werden.

## 2.2 Ergebnisse

### 2.2.1 Das Verständnis von Unternehmenskultur

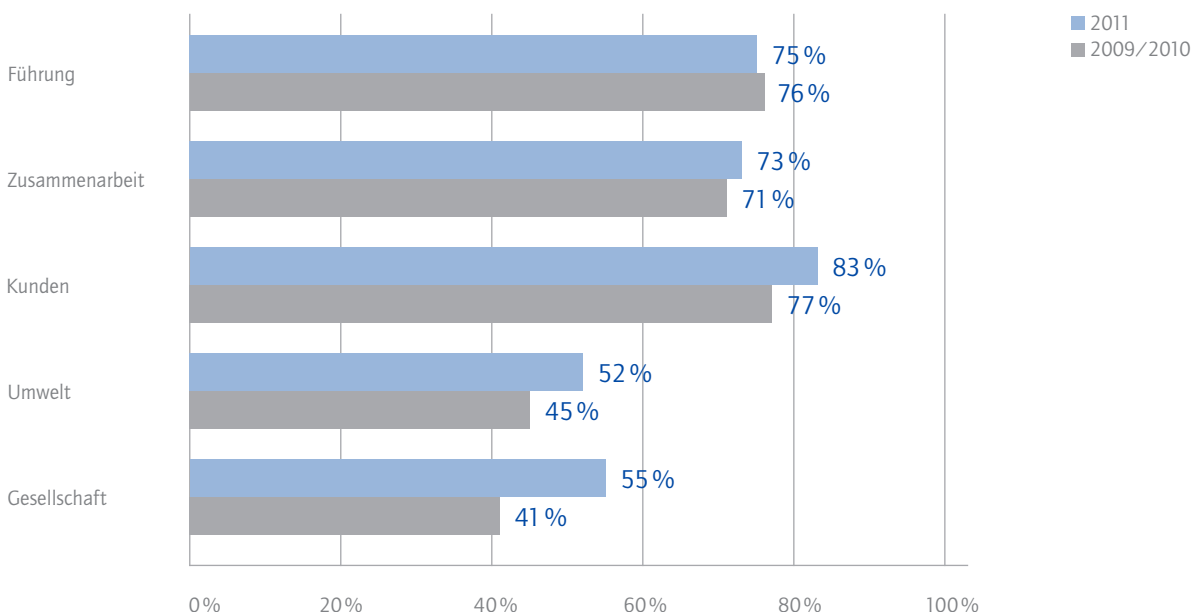
Nachdem bereits im vergangenen Jahr 94 % der Teilnehmer angaben, dass die Unternehmenskultur eine große Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg hat, kann man davon ausgehen, dass in vielen Unternehmen ein großes Interesse an diesem Thema vorhanden ist. Offensichtlich hat sich Unternehmenskultur in den letzten Jahren immer mehr zum Trendthema entwickelt und es sind nicht mehr nur die Organisationswissenschaftler davon überzeugt, dass Unternehmenskultur einen entscheidenden Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg liefern kann. Allerdings besitzt jedes Unternehmen eine eigene Vorstellung und Interpretation von dem Konzept Unternehmenskultur und damit auch eine individuelle Herangehensweise an dieses Thema. Im Folgenden wird nun das Verständnis der teilnehmenden Unternehmen von Unternehmenskultur näher betrachtet und mit den Vorjahresergebnissen verglichen, um eine Aussage darüber treffen zu können, ob und inwieweit hier Veränderungen stattgefunden haben.

Insgesamt geben 87 % der Unternehmen an, dass sie über ein Unternehmensleitbild verfügen. Wie im Vorjahr kann man auch hier einen Zusammenhang zur Größe der Unternehmen feststellen. So geben von den Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern nur 62 % an, dass sie über ein Leitbild verfügen, während es bei größeren Unternehmen zwischen 82 % und 96 % sind. Kleinere Unternehmen sind

häufiger inhaber- oder familiengeführte Unternehmen, in denen die Kultur stark durch den Inhaber geprägt wird. Es zeigt sich: Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist der Bedarf an festgeschriebenen Regeln und Leitlinien, wie es bei größeren börsennotierten Unternehmen in der Regel der Fall ist.

Gut drei Viertel (78 %) der Teilnehmer geben an, eine Vision/Mission definiert zu haben, was eine leicht positive Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr darstellt. In diesem Jahr haben deutlich mehr Teilnehmer als im Vorjahr (82 % im Vergleich zu 74 % in 2009/2010) ihre Unternehmenswerte definiert. Grundlegende Überzeugungen werden von 73 % und Normen/Regeln/Leitlinien von 68 % der Teilnehmer als definiert angegeben. Eine genauere Betrachtung dieser Normen/Regeln/Leitlinien lässt eine ähnliche Verteilung wie im Vorjahr erkennen. Erwähnenswert ist allerdings, dass in Bezug auf Themen, die nach innen gewandt sind, wie Führung und Zusammenarbeit, keine deutliche Zunahme zum Vorjahr zu erkennen ist, während nach außen gerichtete Themen wie der Umgang mit Kunden, Umwelt und Gesellschaft augenscheinlich an Bedeutung gewinnen. Hier scheinen Unternehmen nach der Finanz- und Wirtschaftskrise mehr Aufmerksamkeit auf diese Themen zu richten, die eng mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility verknüpft sind – möglicherweise auch, um eine glaubwürdigere und attraktivere Arbeitgebermarke aufzubauen.

Grafik 6: Zu welchen Themen haben Sie Normen/Regeln/Leitlinien definiert? (Vergleich 2009/2010 und 2011) (Mehrfachantworten möglich)



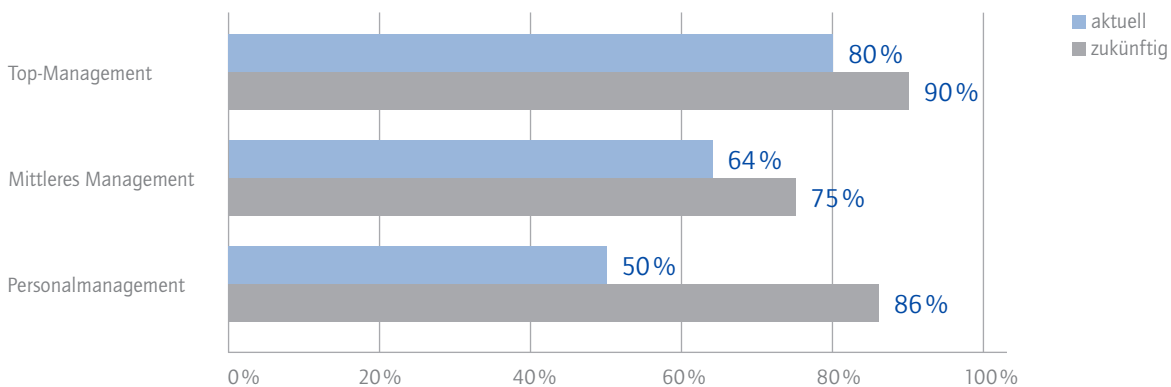
### 2.2.2 Die Bedeutung von Kultur in Unternehmen

In der ersten Studie 2009/2010 haben wir untersucht, was unter Unternehmenskultur verstanden wird. Wie die Befragten letztendlich aber die Bedeutung des Themas für den wirtschaftlichen Erfolg einschätzen und wie ausgeprägt das tatsächliche Interesse der Unternehmen und der Mitarbeiter an diesem Thema ist, bestimmt ihr sichtbares Engagement und die nachhaltige Wirkung von Maßnahmen, die die Unternehmenskultur betreffen.

Insgesamt 63 % der Befragten schätzen die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg aktuell hoch bzw. sehr hoch ein. Wie im vergangenen Jahr scheint das Thema nach Angaben der Befragten noch weiter an Bedeutung zu gewinnen – 82 % der Studienteilnehmer stufen diese als hoch bzw. sehr hoch ein. Eine Betrachtung der unterschiedlichen Zielgruppen zeigt, dass im Allgemeinen

das Top-Management die Bedeutung der Unternehmenskultur höher einschätzt als das mittlere Management und Personalverantwortliche. Aktuell erachten Personalverantwortliche die Bedeutung der Unternehmenskultur weitaus weniger wichtig für den wirtschaftlichen Erfolg als das Top- oder mittlere Management (GF/V: 80 %, MM: 64 %, P: 50 %). Was allerdings die zukünftige Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg angeht, so liegt das mittlere Management deutlich unter der Einschätzung des Top-Managements und der Personalverantwortlichen (GF/V: 90 %, MM: 75 %, P: 86 %). Unternehmenskultur als strategisches Thema wird offensichtlich vor allem von der Unternehmensleitung und den Personalverantwortlichen in ihrer Rolle als Businesspartner erkannt. Das eher operativ ausgerichtete mittlere Management sieht diese Bedeutung nicht ganz so hoch.

Grafik 7: Wie schätzt Ihr Unternehmen die Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg ein (aktuell/zukünftig)? (Anteil der Befragten, die mit hoch oder sehr hoch geantwortet haben.)

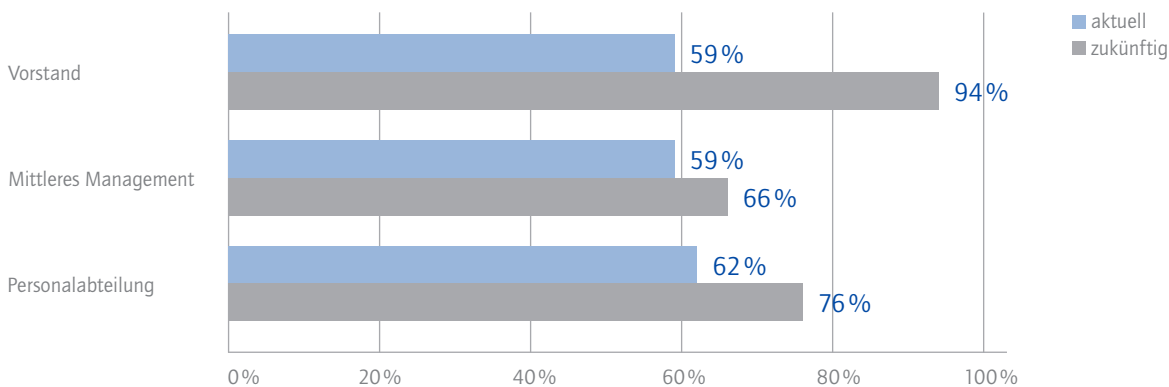


Ein direkter Vergleich der Ergebnisse bezüglich der Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg mit den Antworten aus der Vorjahresstudie ist nicht möglich, da wir im letzten Jahr nach der persönlichen Einschätzung gefragt haben und in der vorliegenden Studie nach der Einschätzung des Unternehmens insgesamt.

Das aktuelle Interesse der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur wird durch 59 % der Teilnehmer als hoch eingeschätzt. In Bezug auf die zukünftige Entwicklung schätzen die Befragten das Interesse der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur erneut deutlich höher ein (78 %). Im Gegensatz zur Vorjahresstudie wurde in diesem Jahr explizit nach dem Interesse der Mitarbeiter gefragt und nicht allgemein nach dem Interesse. Unterschiede zwischen den beiden Studien müssen daher mit Vorsicht interpretiert werden.

Interessant ist, dass die Anteile der Personalverantwortlichen, des Top- und des mittleren Managements, die angeben, dass das aktuelle Interesse der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur hoch bzw. sehr hoch ist, ähnlich hoch sind (zwischen 59 % und 62 %). Währenddessen denkt am ehesten das Top-Management, dass es in Zukunft eine deutliche Steigerung des Interesses der Mitarbeiter an diesem Thema geben wird. So schätzen 94 % der Teilnehmer aus Vorstand/Geschäftsführung das zukünftige Interesse der Mitarbeiter als hoch ein, während es beim mittleren Management lediglich 66 % und bei den Personalverantwortlichen 76 % sind. Die hohe Einschätzung des Top-Managements kann möglicherweise dadurch erklärt werden, dass es hier künftig eine stärkere Veränderungsnotwendigkeit sieht als die anderen beiden Gruppen.

**Grafik 8: Wie schätzen Sie das Interesse der Mitarbeiter am Thema Unternehmenskultur ein (aktuell/zukünftig)?**  
(Anteil der Befragten, die mit hoch oder sehr hoch geantwortet haben.)



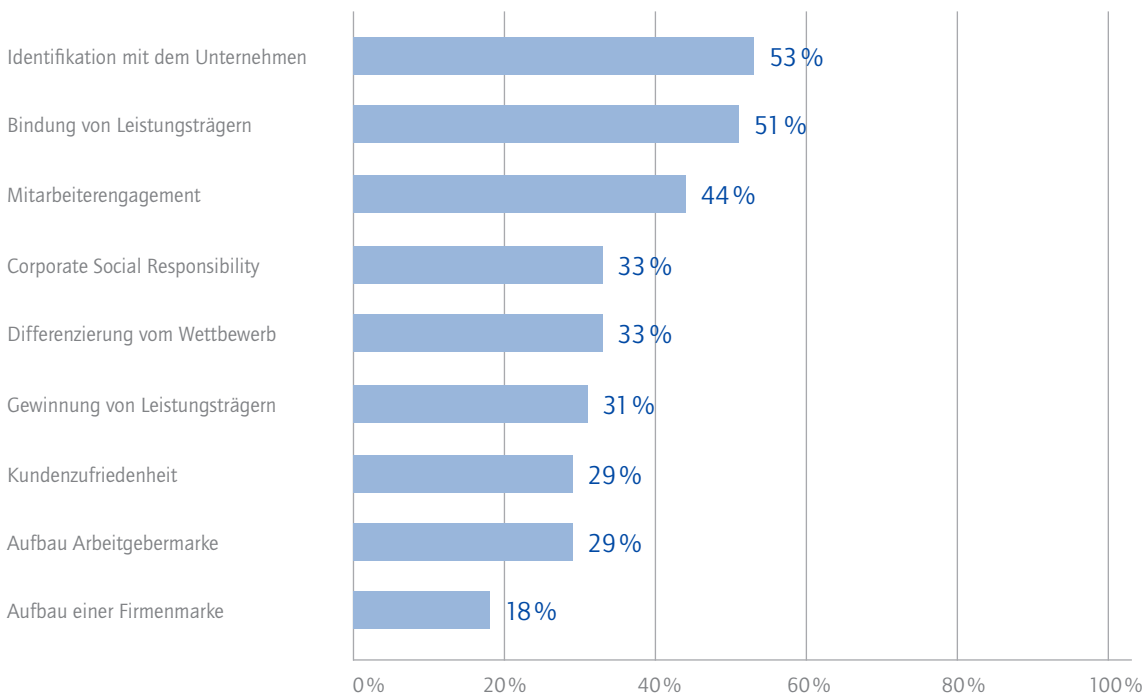
Eine genauere Betrachtung, welche Themen nach Meinung der Teilnehmer durch die Unternehmenskultur beeinflusst werden, liefert ähnliche Ergebnisse wie in der Vorjahresstudie. Die größte Bedeutung hat die Unternehmenskultur aus Sicht der Befragten hinsichtlich der Identifikation mit dem Unternehmen, der Bindung von Leistungsträgern und dem Mitarbeiterengagement. Es werden also vor allem die nach innen gerichteten Themen mit der Unternehmenskultur assoziiert und andere erfolgstreibende Faktoren wie z. B. der Aufbau einer Arbeitgebermarke oder die Kundenzufriedenheit als explizit wichtig bewertet.

Im Vergleich zum Vorjahr fällt auf, dass die Befragten den Themen Bindung (42 % in 2009/2010 und 51 % in 2011) und Gewinnung von Leistungsträgern (24 % in 2009/2010 und 31 % in 2011) wesentlich mehr Bedeutung beimessen. Bei diesen Themen liegen Personalverantwortliche und das Top-Management deutlich über der Einschätzung des mittleren Managements. Damit passt das Ergebnis zu unserer bereits in der Einleitung geäußerten Einschätzung, dass der Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern eine immer weiter steigende Bedeutung zukommt.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für das Thema Corporate Social Responsibility wird nur von 33 % der Teilnehmer als sehr hoch eingeschätzt, obwohl in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder betont wird, wie stark diese beiden Konzepte zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Wie unter 2.2.1 beschrieben, scheint es aber einen Trend zu einer engeren Verknüpfung der Konzepte zu geben. Im Allgemeinen lässt sich feststellen, dass bei den meisten Themen von eher wenig Befragten ein bedeutsamer Zusammenhang mit der Unternehmenskultur gesehen wird,

was die Ergebnisse aus dem letzten Jahr bestätigt. So gibt lediglich etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer an, dass die Unternehmenskultur einen Einfluss auf die Identifikation mit dem Unternehmen hat. Der Zusammenhang dieser beiden Konstrukte ist in der Wissenschaft jedoch unstrittig. Insgesamt könnten die Ergebnisse dieser Frage darauf hinweisen, dass in vielen Unternehmen (noch) keine intensive Reflexion des Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und anderen für das Unternehmen wichtigen Themen und Fragestellungen stattgefunden hat.

**Grafik 9: Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenskultur bei folgenden Themen ein? (Anteil der Befragten, die mit 5 (sehr hoch) geantwortet haben.)**



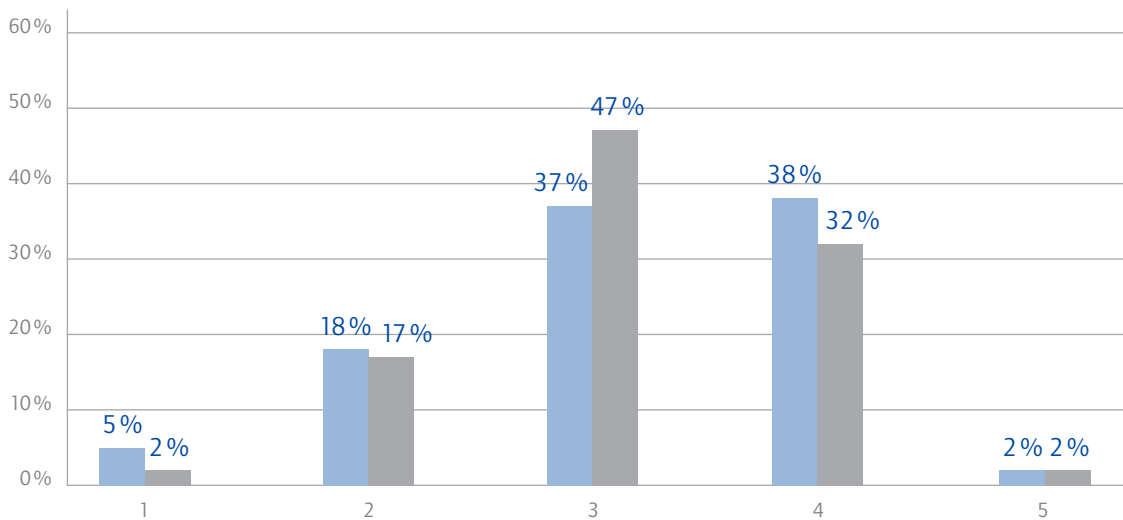
### 2.2.3 Umsetzung und Verankerung von Unternehmenskultur im Unternehmen

Wie schon aus den Vorjahresergebnissen deutlich wurde, wird das Thema Unternehmenskultur – wenn auch nicht immer intensiv – in fast jedem Unternehmen berücksichtigt. Durch die alleinige Präsentation einer Unternehmenskultur und Kommunikation von Leitbildern und Werten an die Mitarbeiter wird eine Kultur allerdings noch nicht gelebt. Wie weit eine Kultur zu allen Mitarbeitern durchdringt und diese sich damit identifizieren, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab und ist häufig auch nur schwer zu beeinflussen.

In Bezug auf die Frage, inwieweit die definierte Kultur im Unternehmen gelebt wird, zeichnet sich ein sehr ähnliches Bild im Vergleich zur Vorjahresstudie ab. Insgesamt 40% der Teilnehmer stimmen dieser Frage zu, während gut 20% der Befragten den Eindruck haben, dass die definierte Kultur in ihrem Unternehmen (eher) nicht gelebt wird. Die befragten Unternehmen bestätigen dadurch die bereits aus der Vorjahresstudie ersichtliche Umsetzungslücke, allerdings mit einer leichten Tendenz zur Verbesserung.

**Grafik 10: Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die von Ihrem Unternehmen definierte Kultur (z. B. in Form eines Leitbilds) in Ihrem Unternehmen gelebt wird.**

■ 2011  
 ■ 2009/2010  
 1 (überhaupt nicht) bis 5 (voll und ganz)

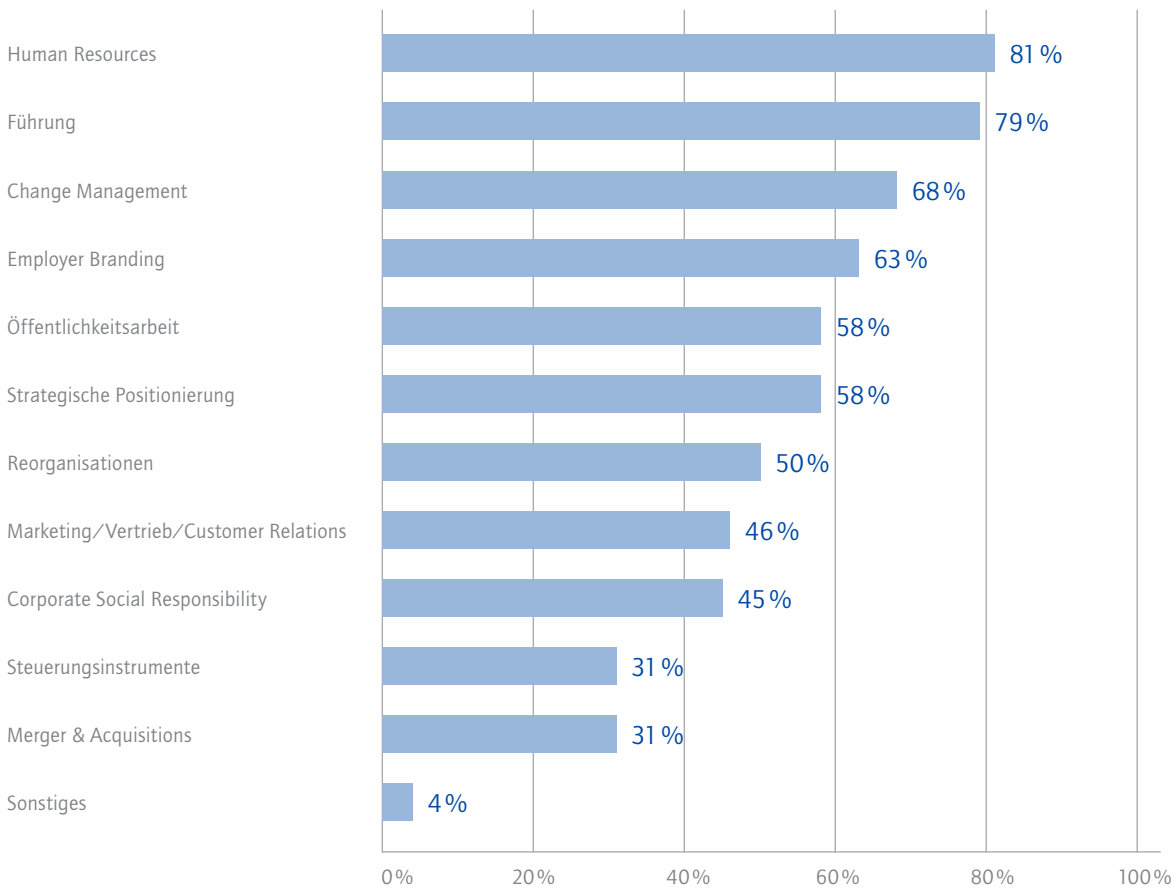


Vergleicht man die Antworten der Teilnehmer aus den drei Gruppen Top-Management, mittleres Management und Personalverantwortliche, so fällt auf, dass das Top-Management eine wesentlich positivere Einschätzung der (vermeintlich) gelebten Kultur vornimmt als die anderen beiden Gruppen (Anteil der Befragten, die mit hoch oder sehr hoch antworten: V/GF: 59%, MM: 34% und P: 34%). Auch dieses Ergebnis deckt sich mit der Vorjahresstudie, sodass sich der Eindruck festigt, dass die Wahrnehmung des Top-Managements teilweise weit von der aktuellen Unternehmensrealität entfernt ist und eine von „Wunschvorstellungen“ geleitete Einschätzung der derzeit existenten Unternehmenskultur vorliegt. Zumindest scheint es einen deutlichen Unterschied in der Wahrnehmung zwischen den drei Gruppen zu geben, der möglicherweise aus einem anderen Informationsstand und/oder einem anderen Erleben des Unternehmens herrührt.

War es im Vorjahr noch mit Abstand das Thema Führung (92% in 2009/2010, 79% in 2011), bei dem Unternehmenskultur berücksichtigt wurde, liegt dieses in diesem Jahr mit dem Thema Human Resources gleich auf. Erneut sind es im Wesentlichen HR-Themen, die mit Unternehmenskultur in Verbindung gebracht werden. Andere wichtige Themen wie Steuerungsinstrumente sowie Mergers & Acquisitions, die ebenso prägend für die Kultur eines Unternehmens sein können, werden laut der Befragten am wenigsten berücksichtigt.



**Grafik 11: Bei welchen Themen wird die Unternehmenskultur berücksichtigt?**  
(Mehrfachantworten möglich)



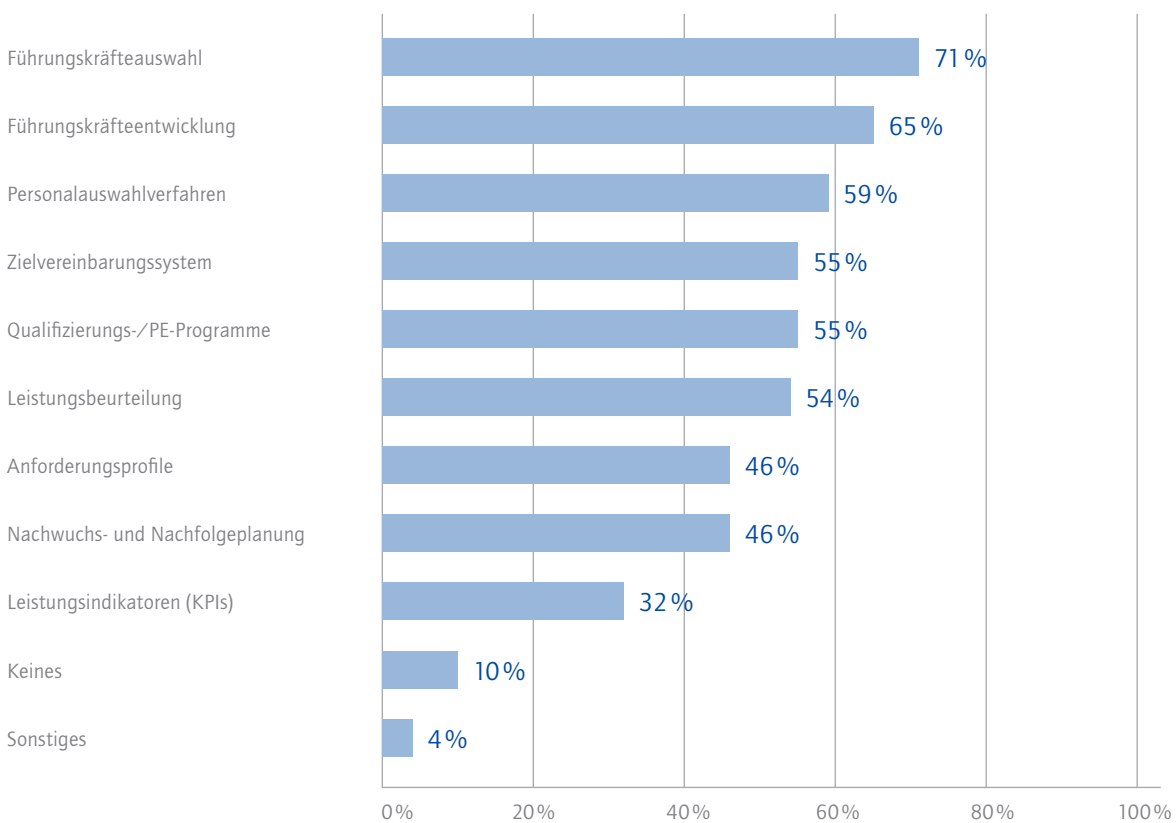
In der Vorjahresstudie war das Thema Change Management vor allem vom mittleren Management als in der Unternehmenskultur verankert betrachtet worden. In diesem Jahr wird dies vom Top-Management und vor allem von den Personalverantwortlichen (V/GF: 76 %, MM: 52 %, P: 80 %) höher eingeschätzt. Möglicherweise ist im Laufe des letzten Jahres der Veränderungsdruck auf das mittlere Management gesunken, weshalb es das Thema insgesamt niedriger priorisiert. Gemäß ihrer Funktion sehen die Personalverantwortlichen die Themen Human Resources (V/GF: 59 %, MM: 71 %, P: 90 %) und Employer Branding (V/GF: 55 %, MM: 52 %, P: 74 %) sowie Führung (V/GF: 52 %, MM: 80 %, P: 84 %) mehr mit der Unternehmenskultur verbunden als das Top- oder mittlere Management. Vorstände und Geschäftsführer geben dagegen häufiger als die anderen beiden Gruppen an, dass die Unternehmenskultur bei strategischen Themen wie strategische Positionierung, Marketing oder Öffentlichkeitsarbeit mit einbezogen wird.

Bei den mit der Unternehmenskultur abgestimmten Instrumenten liegen die Führungskräfteentwicklung und -auswahl weit vorne. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Entwicklung der „harten“ Instrumente Leistungsbeurteilung und Leistungsindikatoren erwähnenswert. So geben in diesem Jahr mehr als die Hälfte der Befragten an, dass die Leistungsbeurteilungen (41 % in 2009/2010) mit der Unternehmenskultur abgestimmt sind und immerhin 32 %, dass dies auch auf die Leistungsindikatoren (25 % in 2009/2010) zutrifft. Die Einschätzungen des mittleren Managements liegen bei den meisten Instrumenten unter der Einschätzung der Vorstände und des Personalmanagements. Die deutlichsten Unterschiede zeichnen sich bei der Nachwuchs- und Nachfolgeplanung ab, bei der vor allem Personalverantwortliche (60 %) im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen Top-Management (47 %) und mittleres Management (41 %) angeben, dass diese mit der Unternehmenskultur abgestimmt ist.

Die Vorstände und Personalabteilungen betonen im Vergleich zum mittleren Management, dass die Unternehmenskultur mit der Führungskräfteauswahl (V/GF: 82 %, MM: 64 %, P: 76%) sowie der Führungskräfteentwicklung (V/GF: 71 %, MM: 52 %, P: 78 %) abgestimmt ist.

Anders als im Vorjahr sind die Einschätzungen in Bezug auf die Zielvereinbarungssysteme recht gleichmäßig über die drei Gruppen verteilt (V/GF: 61 %, MM: 55 %, P: 60%), Gleiches gilt für das Instrument Leistungsbeurteilung (GF/V: 57 %, MM: 55 %, P: 60%). Im Allgemeinen stehen also immer noch die weicheren Themen im Vordergrund, wobei ein Trend zu leistungsbezogenen Themen sowie eine ähnliche Einschätzung der drei Personengruppen zu erkennen ist.

**Grafik 12: Welche der folgenden Instrumente sind mit ihrer Unternehmenskultur abgestimmt?**  
(Mehrfachantworten möglich)

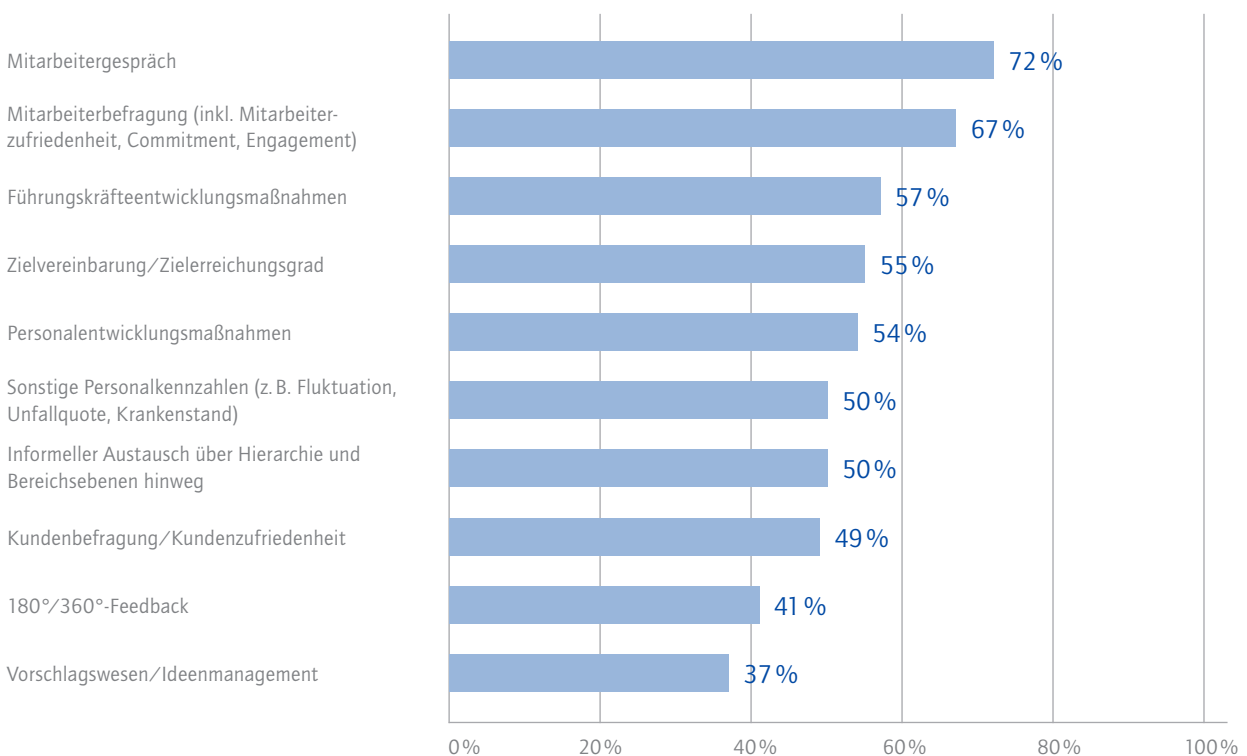


### 2.2.4 Umgang mit Unternehmenskultur

Mit dem Vorjahr vergleichbar sind auch die Ergebnisse in Bezug auf die Informationsgewinnung und den Umgang mit dieser Information über die Unternehmenskultur. Erneut wurden das Mitarbeitergespräch sowie die Mitarbeiterbefragung als meist genutzte Informationsquellen genannt. Bemerkenswert ist, dass die Kundenbefragung deutlich zugenommen hat. Im letzten Jahr gaben noch rund 34 % an, dass diese Quelle zur Informationsgewinnung genutzt wird, während es in diesem Jahr fast 50 % sind. Gleiches gilt für Personalentwicklungsmaßnahmen (40 % in 2009/2010 und 54 % in 2011). Die Einschätzungen der drei Positiongruppen sind bezüglich der Informationsquellen recht gleichmäßig

verteilt. Allerdings ist ein größerer Unterschied zwischen den drei Gruppen in Bezug auf die Informationsgewinnung durch Zielvereinbarungen zu finden. 63 % der Befragten aus dem mittleren Management sowie aus Vorstand/Geschäftsführung geben an, dass diese zur Informationsgewinnung genutzt werden, während nur 50 % der Personaler dieser Art der Informationsgewinnung zustimmen. Offensichtlich sehen das Top- und mittlere Management in Zielvereinbarungsgesprächen einen wichtigen Kontaktpunkt und eine Möglichkeit, informell Informationen über die Kultur im Unternehmen zu gewinnen. Dieses und die vorangegangenen Ergebnisse lassen erneut auf ein eher intuitives Verständnis von Unternehmenskultur in vielen Unternehmen schließen.

Grafik 13: Welche Instrumente/Informationsquellen nutzt Ihr Unternehmen, um Aussagen über die Unternehmenskultur zu gewinnen (Top-10-Antworten)? (Mehrfachantworten möglich)

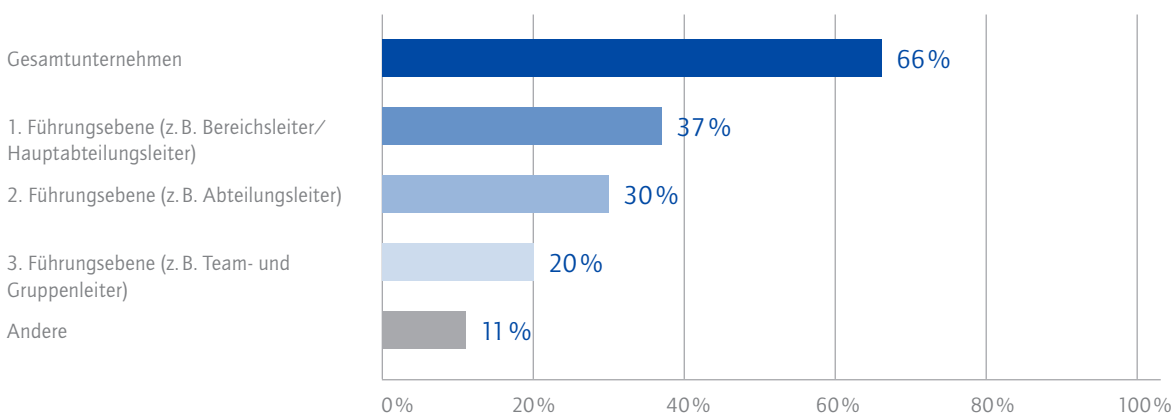


Im Hinblick auf die Auswertung der gewonnenen Informationen geben 81 % der Studienteilnehmer an, dass diese regelmäßig einmal im Jahr bzw. alle zwei Jahre ausgewertet werden.

Bezüglich der Ebene, bis auf welche die Informationen ausgewertet werden, hat sich bei den Unternehmen im Vergleich zur Vorjahresstudie wenig verändert. Insgesamt geben 66 % der Befragten an, dass die Informationen bis auf die gesamtunternehmerische Ebene ausgewertet werden (61 % in 2009/2010). Seltener findet eine Auswertung bis auf die unteren Führungsebenen statt. Schon im Vorjahr wurde angedeutet, dass dies vor allem aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht geschieht.

Eine Auswertung bis auf untere Führungsebenen würde eine leichtere Identifizierung der Personen ermöglichen, was zu sozial erwünschten Antworten bei den Befragten führen könnte. Besonders Personal- und Betriebsräte achten (zu Recht) darauf, dass bei Befragungen, in denen sensible Informationen und Themen behandelt werden, die Antworten von Einzelpersonen nicht zurückverfolgt werden können.

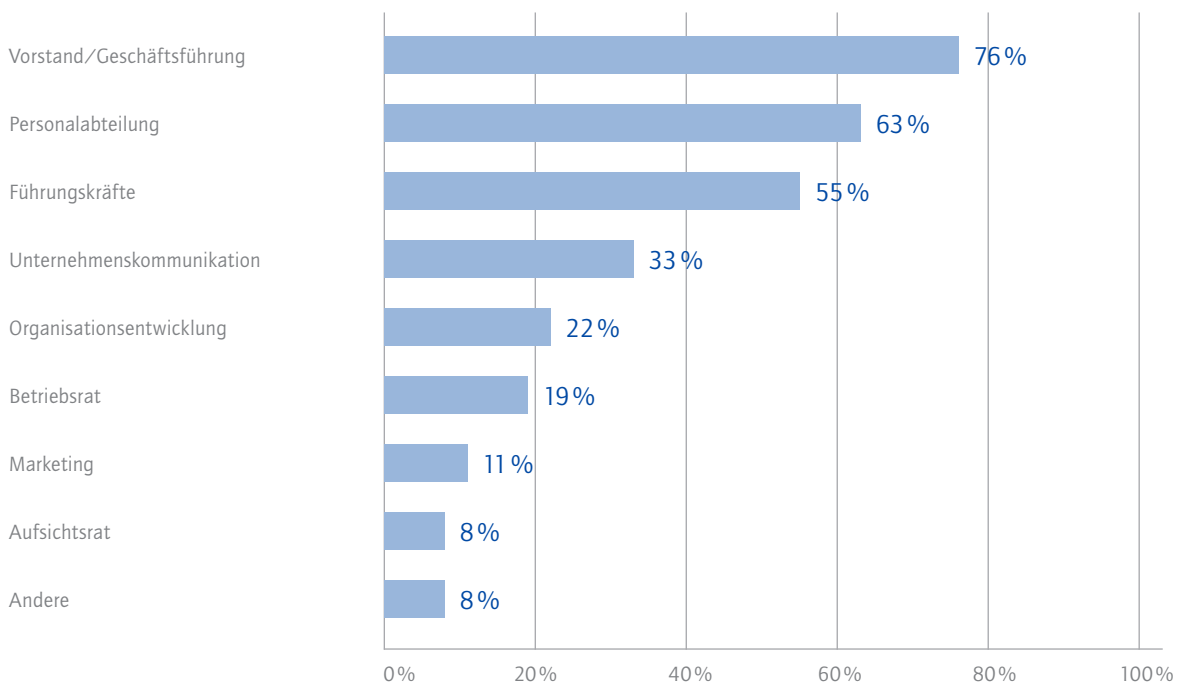
**Grafik 14: Bis auf welche Ebene werten Sie die Informationen (zur Unternehmenskultur) aus?**  
(Mehrfachantworten möglich)



Kommuniziert werden die Ergebnisse vor allem an die Geschäftsführung und den Vorstand (82 %), gefolgt von der ersten Führungsebene mit 69 %. In diesem Jahr geben zwar 4 % mehr Teilnehmer als im letzten Jahr an, dass die Ergebnisse bis auf die Mitarbeiter Ebene kommuniziert werden, jedoch ist diese Quote von knapp zwei Dritteln immer noch sehr gering. Insbesondere wenn man bedenkt, dass die meisten Informationen aus Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterbefragungen stammen und Mitarbeitern diese Informationen, die sie selbst generiert haben, auch zurückgespiegelt werden sollten, um negativen Emotionen und Frustration vorzubeugen.

Wie schon im Jahr zuvor werden als Hauptverantwortliche für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur die drei im Rahmen der Studie befragten Zielgruppen genannt: Vorstand und Geschäftsführung (76%), Personalabteilung (63%) und Führungskräfte des mittleren Managements (55%). Außerdem sieht sich zum wiederholten Mal jede der befragten Positionsgruppen selbst in der Hauptrolle bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Um in diesem Jahr ein differenziertes Bild zu bekommen, wurde explizit nach den hauptsächlich Verantwortlichen für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und nicht wie im Jahr zuvor allgemein nach den Verantwortlichen gefragt. Dadurch lässt sich erklären, dass die Prozentwerte der Antworten im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesunken sind.

**Grafik 15: Wer setzt sich in Ihrem Unternehmen hauptsächlich für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ein? (Mehrfachantworten möglich)**

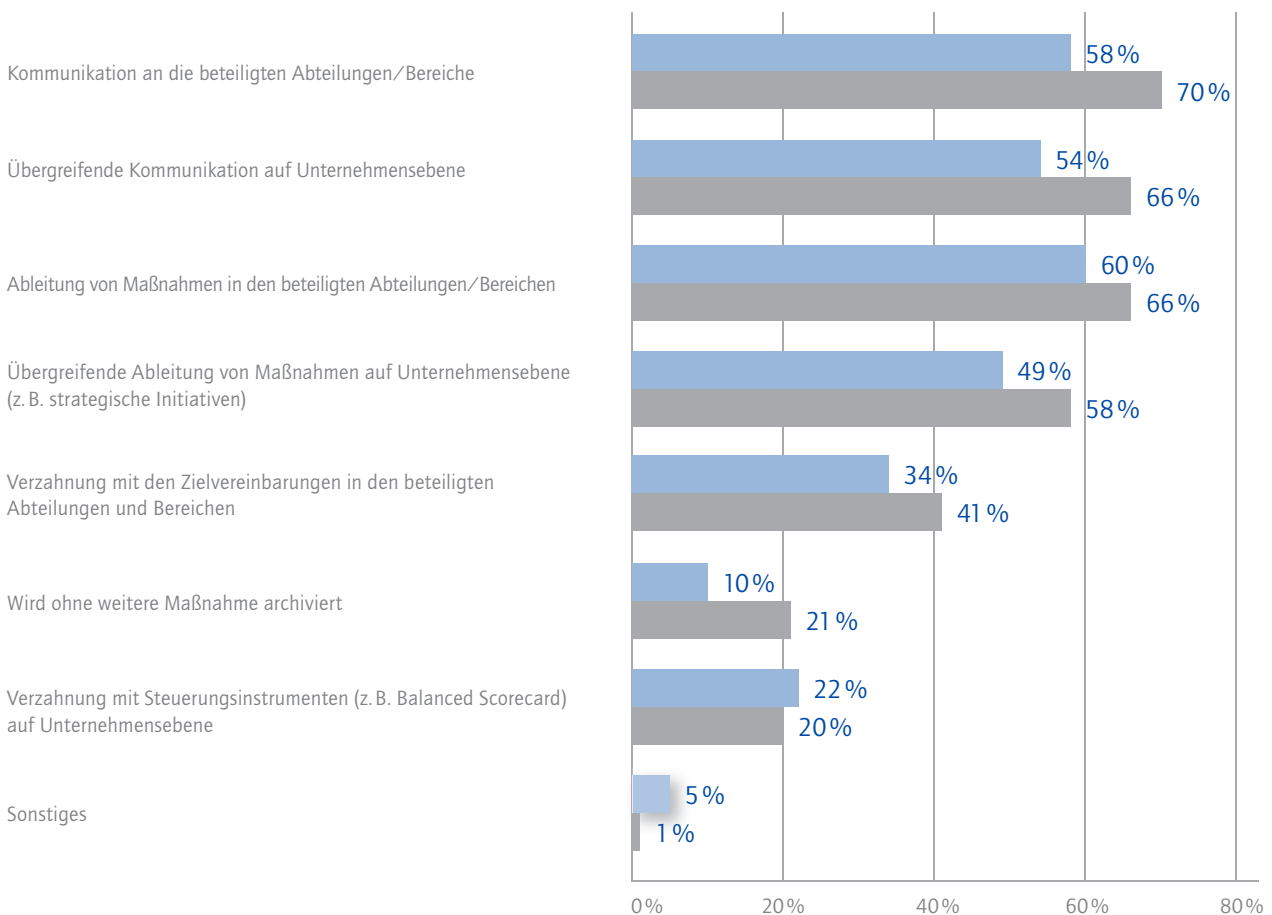


Im Hinblick auf die Frage, was mit den gewonnenen Informationen passiert, zeigen sich große Unterschiede im Vergleich zu den Vorjahresergebnissen. Die meisten Unternehmen geben an, dass die Informationen an die beteiligten Bereiche kommuniziert und dort Maßnahmen abgeleitet werden, allerdings sind dies nicht einmal zwei Drittel der Befragten. Eine Verzahnung mit Zielvereinbarungen in den beteiligten Bereichen sowie mit Steuerungsinstrumenten auf Unternehmensebene findet immer noch sehr wenig statt. Diese Verzahnung der Unternehmenskultur mit derartigen Steuerungsinstrumenten ist allerdings notwendig, um

eine gewünschte Kultur zu forcieren und diese den Mitarbeitern und Führungskräften zu vermitteln. Bestimmte kulturelle Facetten oder Wertvorstellungen werden nicht automatisch von den Mitarbeitern auf allen Ebenen mit offenen Armen empfangen. Das Unternehmen muss an verschiedenen Stellen ansetzen, um diese im gesamten Unternehmen zu verankern und (er-)lebbar zu machen. Auch in Zukunft liegt noch viel Handlungsbedarf bei den Unternehmen, wenn sie ihre Unternehmensziele und die damit einhergehende Unternehmenskultur erfolgreich umsetzen und zum Leben erwecken wollen.

**Grafik 16: Was passiert mit den Informationen/Ergebnissen zur Unternehmenskultur?**  
(Mehrfachantworten möglich)

■ 2011  
■ 2009/2010



## 2.3 Fazit

Vergleicht man die Gesamtergebnisse der aktuellen Studie mit den Vorjahresergebnissen, so kann man zunächst festhalten, dass sich ein Jahr nach der Wirtschaftskrise in den Ergebnissen ähnliche Trends zeigen. Im Gegensatz zur ersten Studie ist die Vergleichbarkeit der Daten in Bezug auf die Unterschiede zwischen Top-Management, mittlerem Management und Personalabteilung jedoch besser. Hier zeigen sich erneut signifikante Unterschiede in den Wahrnehmungen dieser drei Gruppen, so etwa in Bezug auf die Umsetzung einer definierten Soll-Kultur im Unternehmen. Insgesamt schätzen Vorstände und Geschäftsführer die Situation in ihren Unternehmen als wesentlich besser ein als die anderen beiden Gruppen. Daraus ergibt sich die Frage nach den Gründen für diese Abweichung. Diese hat entweder mit einem anderen (und vielleicht positiveren) Blickwinkel auf die Organisation zu tun, könnte ein Indiz für die Abkopplung des oberen Managements von der Unternehmensrealität sein oder aber auch im Sinne eines „wishful thinking“ interpretiert werden – d.h., das Top-Management ist im Glauben, schon weiter mit der gewünschten Umsetzung zu sein. Eine zusätzliche Erklärung für die Unterschiede zwischen den Gruppen könnte auch das Ergebnis der Stichprobe sein, da Vorstände/Geschäftsführer eher aus inhabergeführten Unternehmen kommen und das mittlere Management eher aus Großunternehmen.

Trotz vieler Gemeinsamkeiten gibt es dennoch einige interessante Unterschiede im Vergleich zur letzten Studie, so z. B. die steigende Anzahl an definierten Leitlinien zu eher nach außen gewandten Themenstellungen wie Kunden, Umwelt und Gesellschaft. Außerdem zeigt sich eine deutlich gestiegene Bedeutung für die Themen Personalgewinnung und -bindung, die vor dem Hintergrund der wieder knapper werdenden qualifizierten Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt zunehmend wichtiger werden. Um noch validere Aussagen zu Entwicklungen und Trends treffen zu können, wird man sicherlich die nächste Erhebung, die in zwei Jahren stattfinden soll, abwarten müssen. Hier wäre dann auch ein direkter Vergleich der Wahrnehmungen der drei Zielgruppen innerhalb desselben Unternehmens interessant, um Wahrnehmungsunterschiede direkt auf funktionale Spezifika zurückführen zu können.

# 3. Inhaltliche Ausrichtung – Blitzlicht Unternehmenskultur

## 3.1 Einleitung

Neben den Fragen, die im letzten Kapitel behandelt wurden und sich hauptsächlich mit der Bedeutung, Umsetzung und Verankerung von Unternehmenskultur in Instrumenten und Prozessen beschäftigen (dem „Wie“), stellt sich natürlich auch die Frage nach der inhaltlichen Qualität (dem „Was“) von Unternehmenskultur. Da im Rahmen des Fragebogens in Bezug auf Unternehmenskultur aus Gründen der Ökonomie nur geschlossene Fragen gestellt wurden – allen interessierten Lesern, die an einer ausführlichen Beschreibung von Erhebungsmethoden zu Unternehmenskultur interessiert sind, seien Sackmann (2004) bzw. Ashkanasy et al. (2000) empfohlen –, wurden auf Grundlage einer Literaturanalyse

diejenigen Dimensionen herausgefiltert, die in einem engen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen [siehe hierzu auch Sackmann (2006), Unterreitmeier & Schwinghammer (2004), Wilderom et al. (2000), van der Post et al. (1997)]. Hieraus resultierten insgesamt 22 inhaltliche Facetten von Unternehmenskultur, die in Fragebogen-Items überführt wurden. Um eine bessere Verständlichkeit dieser Items zu gewährleisten, haben wir die Items in insgesamt fünf Clustern zusammengefasst, die einzeln oder gemeinsam wichtige Handlungs- und Gestaltungsfelder von Unternehmenskultur darstellen.

Grafik 17: Inhaltliche Ausrichtung – Blitzlicht Unternehmenskultur





## 3.2 Ergebnisse

Gefragt wurde jeweils, inwieweit die Aussagen aktuell auf das Unternehmen zutreffen, das heißt von Mitarbeitern und Führungskräften gelebt werden. Im Folgenden wird jeweils der Anteil der Teilnehmer dargestellt, die auf der Antwortskala vier bzw. fünf angekreuzt haben und damit eine deutliche Zustimmung signalisieren (Top-two-Boxes).

Das sich ergebende Bild ist auf den ersten Blick ernüchternd. Die Zustimmungsrate liegt bei vielen Fragen bei unter 50, teilweise sogar unter 40 Prozent (z. B. „Bei uns im Unternehmen ziehen alle an einem Strang“ bzw. „Mitarbeiter und Führungskräfte beachten vor- und nachgelagerte Prozesse“).

### 3.2.1 Alignment & Leadership

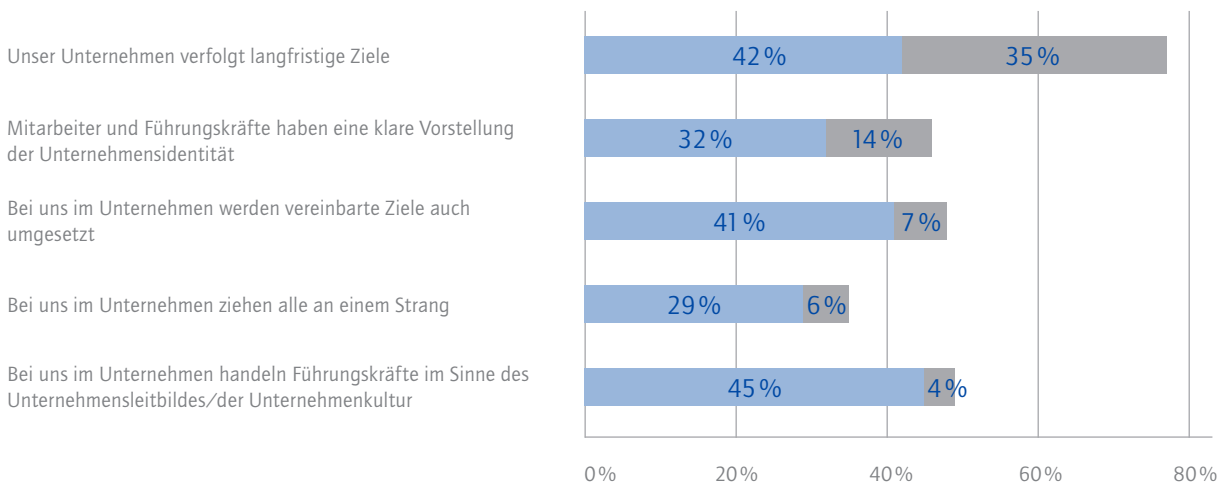
In diesem Bereich ergibt sich ein höchst differenziertes Bild. 77 % der Teilnehmer der Studie sehen in ihrem Unternehmen langfristige Ziele, die das Unternehmen verfolgt. Welcher Art diese Ziele sind (z. B. in Richtung einer Unternehmensvision oder eher auf Grundlage von Finanzkennzahlen), bleibt hierbei zunächst offen. Allerdings zeigt sich ein Gap bei der Umsetzung von vereinbarten Zielen, diese sehen lediglich 48 % der befragten Personen. Ein erstaunlich kritisches Bild zeigt sich

Mit einem Blick auf die einzelnen Gestaltungsfelder stellt man fest, dass vor allem die Orientierung an externen Stakeholdern über alle Fragen hinweg als hoch eingeschätzt wird. Die Bereiche Alignment & Leadership sowie Organizational Learning schneiden am schlechtesten ab. Dieses Ergebnis spricht für eine starke Ausrichtung von Unternehmensentscheidungen an Kunden- und Investoreninteressen und weniger an der internen Integration des Unternehmens und der dazugehörigen Lernprozesse. Auch hier gibt es Unterschiede in der Bewertung durch die drei Gruppen Top-Management, mittleres Management und Personalabteilung, die ausführlich im Harvard Business Manager (Leitl, Meifert & Sackmann, 2011) dargestellt werden.

bei der einheitlichen Ausrichtung des Unternehmens („Bei uns im Unternehmen zielen alle an einem Strang“), was von lediglich gut jedem dritten Befragten positiv gesehen wird. Im Vorwort erwähnten wir bereits unsere Wahrnehmung des Trends nach Identitätsbedürfnis und -suche in Unternehmen. Diese Vermutung wird durch die vorliegenden Daten bestätigt, lediglich 46 % der Befragten denken, dass es bei ihnen im Unternehmen eine klare Vorstellung von der Unternehmensidentität gibt.

Grafik 18: Alignment & Leadership

- Stimme zu
- Stimme sehr zu

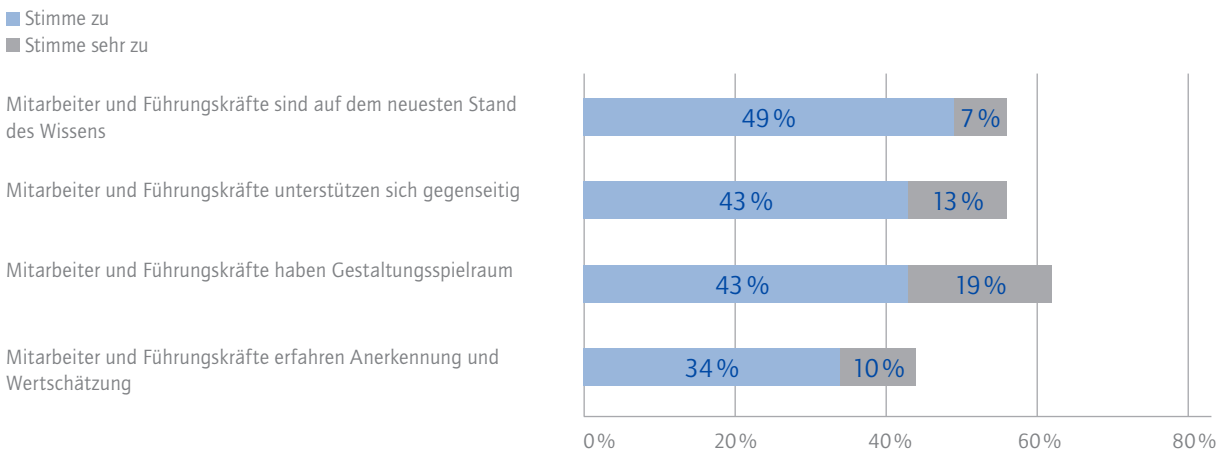


### 3.2.2 People Orientation

Immerhin knapp zwei Drittel der Befragten (62 %) sehen Gestaltungsspielraum für Mitarbeiter und Führungskräfte. Hier scheint es also in der Regel keine engmaschigen Vorgaben zu geben, wie Ziele zu erreichen sind. Dagegen werden Anerkennung und Wertschätzung in weniger als der Hälfte

der Unternehmen (44%) wahrgenommen, was ein schlechtes Bild auf die Führungsqualität in den Unternehmen wirft. Auch die gegenseitige Unterstützung und Wissensvermittlung werden nur von etwas mehr als jedem zweiten Befragungsteilnehmer (jeweils 56%) als positiv bewertet.

Grafik 19: People Orientation

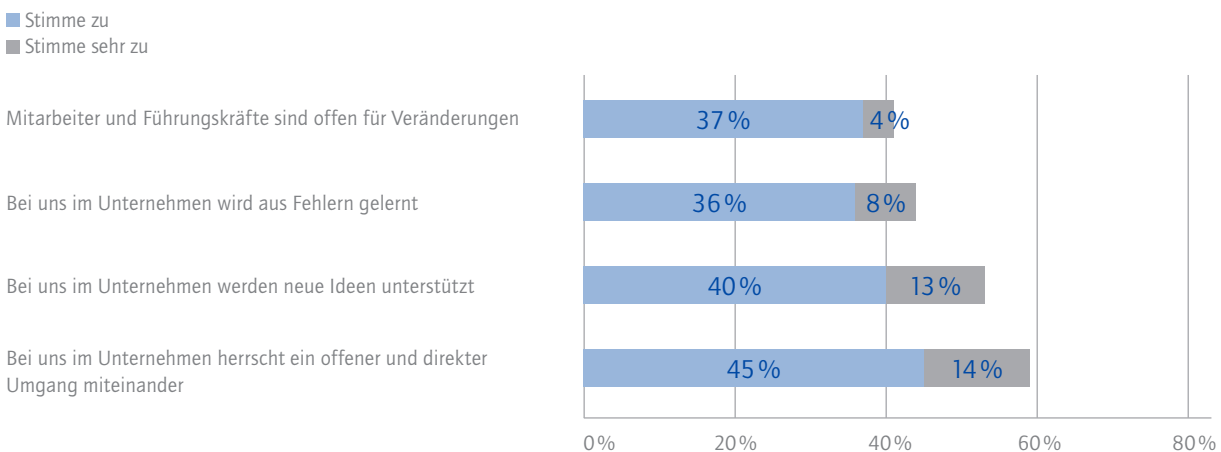


### 3.2.3 Organizational Learning

Insgesamt ist die Zustimmung für die Aussagen in diesem Bereich durchgängig niedrig. Besonders die Ergebnisse zu Umgang mit Fehlern („Bei uns im Unternehmen wird aus Fehlern gelernt“) und Veränderungsbereitschaft („Mitarbeiter und Führungskräfte sind offen für Veränderungen“) zeigen großes Verbesserungspotenzial auf.

Gerade in Zeiten von ständigen Veränderungen und einem sich permanent wandelnden Umfeld sind Lernprozesse und die interne Anpassungs- und Lernfähigkeit von zentraler Bedeutung. Nur wenig besser werden die Förderung von Ideen (53%) und der offene und direkte Umgang miteinander (59%) eingeschätzt.

Grafik 20: Organizational Learning

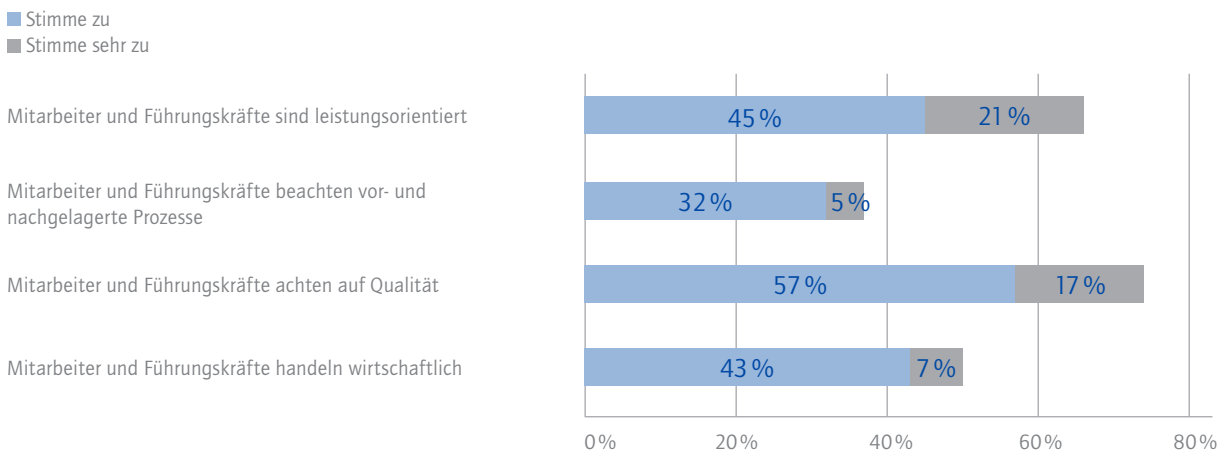


### 3.2.4 Performance Orientation

Hier sticht mit 74% die Aussage „Mitarbeiter und Führungskräfte achten auf Qualität“ hervor, was im Land der „Qualitätsweltmeister“ vielleicht auch nicht überraschend ist. Wirtschaftliches Handeln wird dagegen nur von jedem zweiten Teilnehmer wahrgenommen, was zusammen mit der Qualitätsaussage weniger auf ein Ergebnis- als vielmehr auf ein mögliches Kostenproblem schließen lassen könnte.

Immerhin zwei Drittel sehen eine hohe Leistungsorientierung bei Mitarbeitern und Führungskräften, was grundsätzlich durch Studien im Bereich Engagement (ORC, 2010) bestätigt wird. Wie bereits erwähnt, sticht die Prozessorientierung („Mitarbeiter und Führungskräfte beachten vor- und nachgelagerte Prozesse“) mit einer Zustimmung von nur 37% sehr kritisch hervor.

Grafik 21: Performance Orientation

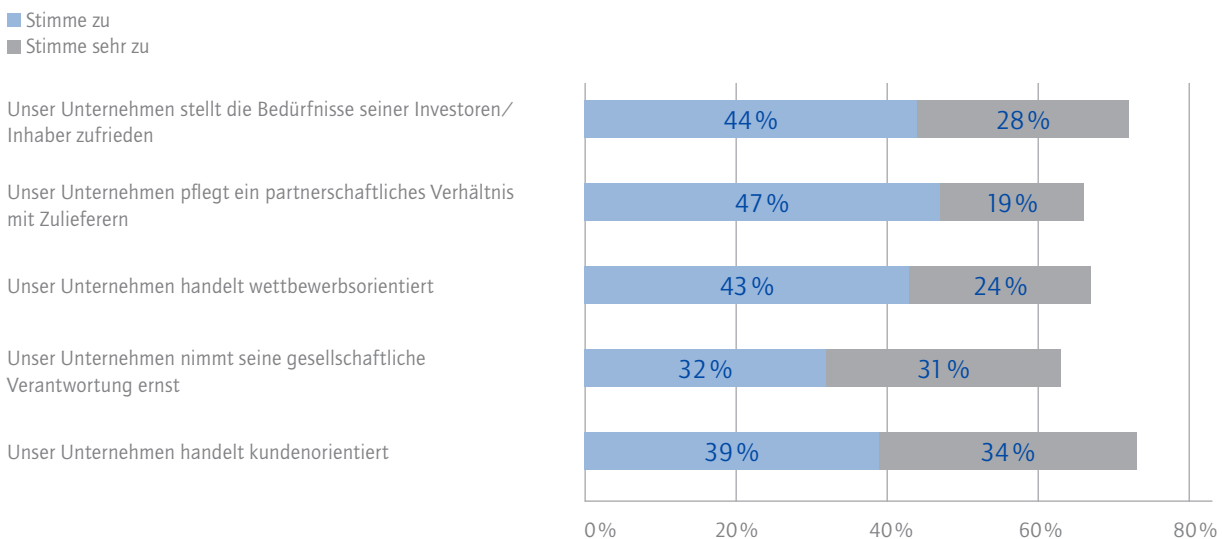


### 3.2.5 (External) Stakeholder Orientation

Die Orientierung des Unternehmens an externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Investoren, aber auch der Gesellschaft, ist konsistent hoch ausgeprägt. Hier wird allerdings die Kundenorientierung vom Top-Management wesentlich höher eingeschätzt als vom mittleren Management oder dem Personalmanagement.

Besonders die Kundenorientierung (73%) und die Orientierung an den Bedürfnissen von Investoren/Inhabern (72%) werden als stark ausgeprägt erlebt. Die Ergebnisse spiegeln einen insgesamt sehr hohen externen Anpassungsdruck der Unternehmen wider, der in den letzten Jahren noch weiter zugenommen hat und die Unternehmen zu einem wettbewerbsorientierten Handeln zwingt.

Grafik 22: (External) Stakeholder Orientation



### 3.3 Fazit

Insgesamt scheint der Blick der Teilnehmer auf die Kultur in ihren Unternehmen eher kritisch zu sein, dies gilt besonders für die Bereiche Alignment & Leadership sowie Organizational Learning. Dabei unterscheiden sich die Einschätzungen der einzelnen Positiongruppen Top-Management, mittleres Management und Personalmanagement an einigen Stellen jedoch signifikant, wobei auch hier das Top-Management eine insgesamt positivere Wahrnehmung als die anderen beiden Gruppen und speziell als das mittlere Management hat. Die größten Unterschiede liegen hier neben der Kundenorientierung in den Punkten „offener und direkter Umgang“ sowie „es herrscht eine klare Vorstellung von der Unternehmensidentität“. Hervorzuheben ist eine mögliche Verbindung zwischen den beiden am niedrigsten bewerteten Aussagen („Bei uns im Unternehmen ziehen alle an einem Strang“ bzw. „Mitarbeiter und Führungskräfte beachten vor- und nachgelagerte Prozesse“). Dies deutet aus unserer Sicht auf eine starke funktionale Trennung einzelner Bereiche, mögliche Subkulturen und eine mangelnde Integration der unterschiedlichen Sichtweisen und Ziele hin.

Neben Austauschfördernden Kommunikationsprozessen sollte hier auf die Konsistenz von Zielsystemen zwischen den Funktionen und Bereichen geachtet werden. Sehr positiv zu sehen ist die hohe Einschätzung bzgl. Qualität und Kundenorientierung. Es stellt sich jedoch die Frage, ob eine alleinige Fokussierung auf diese Aspekte auch auf der Ertragsseite zu den gewünschten Erfolgen führt. Hier liegt zumindest eine Gefahr für die Zukunft, sei es in Richtung Opportunitätskosten durch mangelnde Zusammenarbeit zwischen den Bereichen oder den Weggang von Leistungsträgern aufgrund fehlender Wertschätzung und einer unklaren Unternehmensidentität. Von einer „lernenden Organisation“ (z. B. Senge, 1996) und damit einer Zukunftsorientierung der Unternehmen kann vor dem Hintergrund der Ergebnisse sicherlich nicht gesprochen werden. Ansätze für die zukünftige (Weiter-)Entwicklung von Unternehmenskultur scheinen im Hinblick auf die Ergebnisse extrem wichtig zu sein, erste Ideen, die sich aus den Ergebnissen der Studie ergeben, werden zum Abschluss der Studie im folgenden letzten Kapitel skizziert.

## 4. Ausblick und Empfehlungen – Zukünftige Entwicklungen

Durch den Vergleich der beiden Studien können in diesem Jahr einige Sachverhalte bestätigt, präzisiert und andere Herausforderungen konkreter benannt werden. Immer wenn es um Empfehlungen geht, muss natürlich der konkrete Unternehmenskontext berücksichtigt werden. Uns ist klar, dass Unternehmen vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen, abhängig von ihrem (Arbeits-)Marktumfeld, aber auch vor dem Hintergrund ihrer eigenen internen Verfassung. Trotzdem glauben wir, dass die nachfolgend aufgeführten Faktoren einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen leisten können. Auch wollen wir nicht den Fehler machen und versuchen, mit der Vergangenheit die Zukunft vorherzusagen (Scharmer, 2009). Dies gilt sowohl für Erfolgsfaktoren wie auch für die Probleme der Vergangenheit. Sind die Faktoren, die uns in den letzten Jahren erfolgreich erschienen, auch die richtigen Ansatzpunkte für die Bewältigung der Herausforderungen, vor denen Unternehmen zukünftig stehen werden? Fest steht, dass die Ansprüche, die an Unternehmen gestellt werden und die Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen, sicherlich nicht kleiner werden. Deshalb müssen Chancen – eventuell auch noch schneller als bisher – erkannt und genutzt werden. Ob hierfür die (Problemlöse-)Mechanismen und die zugrunde liegenden Denkmuster, die aktuell in den Unternehmen vorherrschen, adäquat sind, ist fraglich. Das bedeutet nicht, dass sie unbedingt falsch sind, sondern lediglich, dass sie regelmäßig hinterfragt werden sollten, um sie gegebenenfalls zu ändern. Um diesem Aspekt des Hinterfragens auch in unserer Studie gerecht zu werden, sprechen wir im Folgenden keine unumstößlichen Empfehlungen und Handlungsrichtlinien aus, sondern Hypothesen, deren Gültigkeit und Wirksamkeit je nach Unternehmenssituation geprüft werden muss.

1. Um die positiven Wirkungen von Unternehmenskultur nutzbar machen zu können, empfiehlt sich ein kontinuierlicher Kreislauf aus Informationsbeschaffung, -auswertung, Maßnahmenableitung, -umsetzung und -controlling.

Dies ist für Leser der ersten Studie 2009/2010 nichts Neues, haben wir diesen Aspekt doch schon im letzten Bericht sehr stark betont. Nichtsdestotrotz und auch kaum verwunderlich nach einem Zeitraum zwischen den Erhebungen von nur einem Jahr, zeigen auch die neuen Ergebnisse Handlungsbedarf in dieser Hinsicht auf. In vielen Unternehmen gibt es bereits regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, in die das Thema Unternehmenskultur gut eingebunden werden kann oder bereits ist. Hier ist

die Herausforderung, neben einem Prozess der Informationserhebung und -auswertung nicht in die Umsetzungsfalle hineinzulaufen. Dafür ist es notwendig, dass besonders im Top-Management eine hohe Aufmerksamkeit und vor allem eine aktive Einbindung in diesen Prozess bestehen. Solange Steuerungsprozesse zu einseitig auf Finanz- und Kundenkennzahlen ausgerichtet sind und eine mitarbeiter-, lern- und entwicklungsbezogene Perspektive vernachlässigen, wird diese Aufmerksamkeit nicht zu erzielen sein. Das mittlere Management muss wiederum davon überzeugt werden, dass die Beschäftigung mit Unternehmenskultur nicht einen lästigen Mehraufwand an Zeit bedeutet, sondern eine wirksamere und letzten Endes erfolgreichere Steuerung des eigenen Verantwortungsbereiches ermöglicht.

2. Die vorhandene Distanz vor allem zwischen Top-Management und mittlerem Management sollte durch gemeinsame Austausch- und Reflexionsprozesse reduziert werden.

Die vorliegende Studie zeigt, dass es eine in Teilen stark unterschiedliche Sichtweise der Unternehmenssituation durch Top-Management und mittleres Management gibt. Ob diese Unterschiede schon in der Wahrnehmung oder in der Bewertung der Situation liegen, kann durch die vorliegenden Daten nicht geklärt werden, wir gehen von beiden Effekten aus. Wie auch die Pleite bei Lehman Brothers gezeigt hat (Gowers, 2008), ist es keine Neuigkeit, dass das Top-Management nur selektiv mit zumeist positiven Informationen „versorgt“ wird, wodurch schnell ein Mangel an realistischen Informationen entsteht. Diese Distanz wird jedoch auch durch das Top-Management selbst gefördert – der Kontakt zu mittleren und unteren Managementebenen und erst recht zu Mitarbeitern ist in einigen Unternehmen nicht mehr zu finden. Notwendig sind hier zum einen Formate, die wieder einen direkteren Kontakt zwischen Management und Mitarbeitern herstellen. So arbeiten einige Unternehmen sehr erfolgreich mit Seismographen- oder Reflexionsteams, in denen hierarchieübergreifend und unter Beteiligung des Top-Managements die aktuelle Unternehmenssituation diskutiert wird. Zum Zweiten ist ein neues Verständnis der Zusammenarbeit zwischen Top-Management und mittlerem Management notwendig. Hier wird häufig vom Top-Management Offenheit und Ehrlichkeit („Feedback nach oben“) gefordert. Karriereförderlich ist eine so gelebte Transparenz durch das mittlere Management aber bisweilen nicht. Im Gegenteil, es herrschen ganz offensichtlich andere implizierte Normen als die nach außen kommunizierten.

3. Funktionale und bereichsübergreifende Zusammenarbeit und damit eine gemeinsame Perspektive von Zusammenhängen sowie gegenseitiges Lernen sollten gestärkt werden.

Die Frage nach der aktuell gelebten Kultur in Unternehmen macht Defizite offensichtlich. Die beiden am niedrigsten bewerteten Aussagen („Bei uns im Unternehmen ziehen alle an einem Strang“ bzw. „Mitarbeiter und Führungskräfte beachten vor- und nachgelagerte Prozesse“) zielen dabei auf die funktions- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Gibt es hier keinen systematischen Austausch und gemeinsame Arbeits- und Lernprozesse, führt dies schnell zu einem Teufelskreis (z. B. Senge, 1996), in dem sich jede Funktion und jeder selbst optimiert, was letztendlich zu einem Schaden des Gesamtsystems führen kann. Dass solche Teufelskreise durch sich widersprechende Zielvorgaben in den unterschiedlichen Bereichen gefördert werden können, wurde bereits in Kapitel 3 besprochen. Notwendig ist eine ganzheitliche Perspektive, die beispielsweise auch durch bereichsübergreifende Entwicklungsteams und Arbeitsmeetings zwischen vor- und nachgelagerten Abteilungen gefördert werden kann.

4. Führungsqualität als absoluter Erfolgsfaktor muss gestärkt werden, wobei Unternehmen „klassische“ Lernformen um neue, einen gegenseitigen Erfahrungs- und Kompetenzaustausch fördernde Maßnahmen ergänzen sollten.

Führungskräfte sind nach wie vor der entscheidende Schlüsselfaktor für Unternehmen. Auch im Rahmen der Studie wird deutlich, dass der Verlinkung zwischen Unternehmenskultur und Führungsprozessen und -instrumenten eine zentrale Bedeutung zugeschrieben wird. Dabei ist nicht ein klassisches Managementbild mit ausschließlich top-down getriebenen Entscheidungen gemeint, sondern ein situatives und flexibles Führungsverständnis, in dem es neben Steuerung, Entscheidungsfreude und Unternehmertum auch um Authentizität und Vertrauen (Covey & Merrill, 2009) geht. Um solche Führungskräfte zu entwickeln („Führungskräfteentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung“), sind neben klassischen Führungstrainings, in denen es vor allem um das Erlernen von Führungstechniken und -instrumenten geht, der Erfahrungsaustausch und die Wissensvermittlung on-the-job wichtig, z. B. in Form von Mentorenbeziehungen und kollegialer Fallberatung, um damit die Führungskräfteentwicklung stärker an den tatsächlichen Herausforderungen der Führungskräfte auszurichten.

5. Unternehmen benötigen auf allen Ebenen (Individuum, Team/Bereich, Unternehmen) Lernprozesse, um eigene Denk- und Handlungsmuster reflektieren und gegebenenfalls verändern zu können.

Es wurde bereits erwähnt, dass es zukünftig noch weniger als heute möglich sein wird, die Zukunft aus der Vergangenheit vorherzusagen. Tatsächlich sind aber viele unserer alltäglichen Handlungen durch Denk- und Verhaltensmuster geprägt, die wir in der Vergangenheit gelernt haben, weil sie sich als funktional im Umgang mit den dortigen Problemen herausgestellt haben. Da sie aber keine verlässliche Vorhersage in Bezug auf ihre Wirksamkeit in der Zukunft liefern, ist es wichtig, diese Denk- und Verhaltensmuster zu kennen, um sie gegebenenfalls verändern zu können. Solche Reflexionsprozesse sind auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens wichtig. Am weitesten fortgeschritten sind hier sicherlich Reflexionsprozesse auf individueller Ebene, wo in Coachings oder auch im Rahmen von Trainings Motiv- und Persönlichkeitsstrukturen und ihre Wirkung auf Entscheidungen und Verhaltensweisen reflektiert werden. Solche Prozesse sind aus Sicht der Autoren auch auf anderen Ebenen des Unternehmens erforderlich. Hierdurch würden sich Probleme im abteilungs- und bereichsübergreifenden Austausch erklärbar und bearbeitbar machen, aber auch auf einer Gesamtunternehmensebene. Prozesse wie eine Cultural Due Dilligence im Rahmen von Fusionsprozessen oder aber auch eine allgemeine Analyse der Unternehmenskultur im Rahmen von Veränderungsprozessen stehen erst am Anfang ihrer Anwendung. Gute Ansätze für das „Sichtbarmachen“ solcher Denk- und Verhaltensmuster bilden beispielsweise die Ansätze zu Systemdynamiken von Peter Senge (1996) oder auch die Forschung zur Pfadabhängigkeit im Management (Dievernich, 2007). Auch hierfür ist es aber notwendig, dass Offenheit und Interesse aufseiten des Top-Managements bestehen, die Dynamik von Denk- und Entscheidungsprozessen im Unternehmen zu verstehen und für Steuerungsprozesse nutzbar zu machen. Dafür sind wiederum langfristiges Denken und Handeln wichtig, die sich auch in Vergütungs- und Steuerungssystemen des Top-Managements abbilden müssen.

## » Ansprechpartner und Kontakt

### Kienbaum Consultants International GmbH

Ahlefelder Straße 47  
51645 Gummersbach  
www.kienbaum.de



#### Dr. Matthias Meifert

Director/Partner  
Kienbaum Management Consultants  
Fon: +49 30 880198-77  
Fax: +49 30 880198-66  
matthias.meifert@kienbaum.de



#### Julius Lassalle

Senior Consultant  
Kienbaum Management Consultants  
Fon: +49 30 88 01 98-74  
Fax: +49 30 88 01 98-66  
julius.lassalle@kienbaum.de



#### Simone Kohrs

Senior Consultant  
Kienbaum Communications  
Fon: +49 40 32 57 79-55  
Fax: +49 40 32 57 79-20  
simone.kohrs@kienbaum.de

### Harvard Business Manager

Dovenfleet 5  
20457 Hamburg  
www.harvardbusinessmanager.de



#### Michael Leitl

Redaktion  
Fon: +49 40 308005-26  
Fax: +49 40 308005-67  
michael\_leitl@harvardbusinessmanager.de

### Universität der Bundeswehr München

Werner-Heisenberg-Weg 36  
85577 Neubiberg  
www.unibw.de/wow1\_2/



#### Professor Sonja A. Sackmann, Ph.D.

Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen  
Fon: +49 89 6004-2697  
Fax: +49 89 6004-3293  
sonja.sackmann@unibw.de

Wir danken Vanessa Bauhüs und Nicola Klaus für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Auswertung der Daten und der Erstellung der Studie.

## » Die Kooperationspartner der Studie

### Kienbaum Consultants International GmbH

Seit der Gründung der Kienbaum Management Consultants GmbH im Jahr 1945 haben wir für unsere Kunden mehr als 60.000 Beratungsprojekte erfolgreich umgesetzt. Wir beraten sowohl international tätige Konzerne als auch mittelständische Unternehmen aus den unterschiedlichsten Industriezweigen und Branchen sowie supranationale Organisationen, Bund, Länder und Gemeinden. Die Geschäftsbereiche der Kienbaum-Gruppe sind Executive Search, Management Consulting und Communications. Mit dieser Struktur positioniert sich Kienbaum mit einem einmaligen Kompetenzmix aus Managementberatung und Beratung in allen Facetten des Human Resource Management, kombiniert mit exzellentem Kommunikations-Know-how. Die Kienbaum Executive Consultants GmbH ist in Deutschland Marktführer bei der Suche von Fach- und Führungskräften (Personalberatung).

Allein in Deutschland sind wir an 14 Standorten präsent. Im Bereich Human Resource Management beraten wir seit mehr als 25 Jahren Unternehmen in allen strategischen und operativen Aufgaben des Personalmanagements und gehören in Europa zu den führenden HR-Anbietern. Wir erhöhen die Effektivität und Effizienz des Personalbereichs und seiner Prozesse, gestalten Personalstrategien auf der Basis sorgfältiger Analysen und externer Benchmarks, entwickeln Personal- und Führungsinstrumente, führen Beurteilungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch und begleiten umfassende Veränderungsprozesse.

Wir verstehen Unternehmenskultur als einen Faktor, der die Umsetzung der strategischen Ziele eines Unternehmens entscheidend beeinflusst. Damit erlangen die Analyse und Gestaltung von Kultur eine hohe Relevanz für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen. Vor und während Unternehmensübernahmen und -fusionen definiert die Unternehmenskultur die Rahmenbedingungen der Integration und Kommunikation. Design und Inhalt von Interventionsarchitekturen in Veränderungsprozessen werden maßgeblich durch die vorhandene Unternehmenskultur bestimmt. Im Human Resource Management ist Unternehmenskultur Schlüsselfaktor für die Gewinnung und Bindung von Leistungsträgern.

Kienbaum verfügt über ein etabliertes Set an Instrumenten und Methoden, mit dem Unternehmenskultur jeweils in Anbetracht der strategischen Ziele eines Unternehmens erfasst und beeinflusst werden kann. Die Basis bildet dabei eine eingehende Analyse vorhandener kultureller Facetten, bei der Verhaltensweisen, Systeme und Prozesse vor dem Hintergrund der Historie des Unternehmens reflektiert werden. Dabei binden wir im Rahmen von Interviews, Befragungen und Workshops die wesentlichen Interessensgruppen und Stakeholder im Unternehmen mit ein.

Kienbaum Communications ist die führende Agentur für Kommunikation, Employer Branding & Personalmarketing sowie Personalanzeigen-Management & Media. Hervorgegangen aus dem Zusammenschluss des Kienbaum-Tochterunternehmens „Terra Personalmarketing“ und der Kienbaum-Kommunikationsberatung, vereinen wir eine herausragende Expertise mit jahrzehntelanger Erfahrung in unterschiedlichen Disziplinen und Branchen. Zum Nutzen unserer Kunden.



## Harvard Business Manager

Harvard Business Manager (HBM) ist ein journalistisch unabhängiges Magazin für praxisnahe Managementthemen. Als erweiterte deutsche Ausgabe der US-Zeitschrift Harvard Business Review (HBR), des renommiertesten Managementmagazins der Welt, ergänzt er die besten Artikel aus der HBR um ausgewählte Texte deutschsprachiger Experten. Das monatlich erscheinende Heft berichtet über innovative Ansätze in der Unternehmensführung, informiert über Trends im Management und präsentiert zukunftsweisende Strategien und deren Umsetzung in die Praxis.

Harvard Business Manager will Führungskräften neue Perspektiven vermitteln und sie stets über praxisrelevante Managementthemen auf dem Laufenden halten. Das Autorenkonzept des Heftes spielt dabei eine besondere Rolle: Die Beiträge werden von Fachautoren aus Wissenschaft und Praxis geschrieben. Das bedeutet, Top-Manager und Unternehmensberater berichten über ihre konkreten Erfahrungen aus dem Unternehmensalltag, und Professoren der führenden amerikanischen und europäischen Universitäten und Business Schools publizieren ihre neuesten Forschungsergebnisse. Die Autoren zählen zu den besten Fachleuten auf ihrem Gebiet. Sie haben ihre Erkenntnisse durch langjährige Studien und Berufspraxis erworben.

Die Hamburger Redaktion des Harvard Business Manager erfüllt drei Aufgaben: Sie wählt erstens mit großer Sorgfalt die Autoren und Themen für jedes Heft aus. Sie wirkt zweitens als journalistischer Partner der Experten. So bereitet sie „Das Wissen der Besten“ Monat für Monat praxisgerecht, informativ und leicht verständlich auf. Drittens schließlich ergänzt die Redaktion dieses Angebot um selbst geschriebene Analysen und Interviews mit Managementvordenkern.

Dank dieser Themenmischung ist der Harvard Business Manager eine der erfolgreichsten der insgesamt elf fremdsprachigen Ausgaben der „Harvard Business Review“, die in Asien, Europa und Lateinamerika erscheinen. Rund 25.000 Hefte verkauft HBM derzeit durchschnittlich jeden Monat, rund drei Viertel gehen an Abonnenten, die übrigen finden an Kiosken und Bahnhofsbuchhandlungen ihre Käufer. Zum Vergleich: Im Gründungsjahr, 1979, waren es knapp 2.900 Exemplare, das Magazin erschien damals quartalsweise.

## Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen

Das Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen (EZO) ist eine Kooperation der Professuren für Personalmanagement, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Internationales Management.

Basierend auf diesen fachlichen Kompetenzen liegen die Institutsschwerpunkte in Lehre, Forschung und Beratung auf der nachhaltigen Entwicklung von Organisationen unter gleichzeitiger Berücksichtigung ökonomischer und sozialer Effektivität. Wir betrachten Organisationen ganzheitlich. Im Zentrum stehen strategisch-konzeptionelle, strukturelle, unternehmenskulturelle und personelle Managementaspekte, die aus einer betriebs- und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive integrativ betrachtet werden.

Zielsetzung aller Forschungs- und Praxisprojekte ist es, auf der Basis fundierter wissenschaftlicher Erkenntnisse Organisationen bei ihrer ganzheitlichen und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Entwicklung zu unterstützen. Entsprechend sind die Forschungsprojekte sowohl grundlegender als auch anwendungsorientierter Natur.

Die Arbeitsschwerpunkte des Lehrstuhls von Frau Prof. Sonja Sackmann, Ph.D. liegen vor allem in den Bereichen Unternehmenskultur, Führung, interkulturelles Management und neue Formen der Arbeitsgestaltung.

## » Literaturverzeichnis

Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (2000).

Handbook of Organizational Culture & Climate. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Covey, S. R., Merrill, R. R. (2009).

Schnelligkeit durch Vertrauen: Die unterschätzte ökonomische Macht. Offenbach: Gabal.

Dievernich, F. (2007).

Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart: Kohlhammer.

Gowers, A. (2008).

Der Mann, der die Welt in die Knie zwang. Welt-online.

<http://www.welt.de/wirtschaft/article2910162/Der-Mann-der-die-Welt-in-die-Knie-zwang.html>  
(23.02.2011).

Isfort, M., Weidner, F. et al. (2010).

Pflege-Thermometer 2009. Eine bundesweite Befragung von Pflegekräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung im Krankenhaus. Herausgegeben von: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (dip), Köln. Online verfügbar unter <http://www.dip.de> (01.03.2011).

Leitl, M., Sackmann, S. A. (2010).

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Harvard Business Manager (1).

Leitl, M., Meifert, M., Sackmann, S.A. (2011).

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Harvard Business Manager (4).

ORC (2010).

Infogroup Perspectives 2010: Employee engagement around the world.

Sackmann, S. A. (2004).

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Sackmann, S. A. (2006).

Messen, werten, optimieren: Erfolg durch Unternehmenskultur. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Scharmer, C.-O. (2009).

Theorie U – von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Schubert, P., Leitl, M., Sackmann, S. A. (2010).

Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2009/2010.

Senge, P. (1996).

Die Fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Statistisches Bundesamt (2011).

Arbeitsmarktstatistik. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt,templateId=renderPrint.psml> (01.03.2011).

Unterreitmeier, A., Schwinghammer, F. (2004).

Die Operationalisierung von Unternehmenskultur – Validierung eines Messinstrumentes. Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, Ludwig-Maximilians-Universität München: EFOplan, 18.

Tagesschau (2011).

Neujahrsansprache der Bundeskanzlerin Angela Merkel.

<http://www.tagesschau.de/inland/merkelrede104.html> (01.03.2011).

Van der Post, W. Z., de Coning, T. J., Smit, E. vd M. (1997).

An Instrument to Measure Organizational Culture. South African Journal of Business Management (28/4).

Wang, E. (2010).

Generation Y – Die Arbeit zählt. Personalwirtschaft 09/2010.

Wilderom, C., Glunk, U., Maslowski, R. (2000).

Organizational culture as a predictor of organizational performance. In Ashkanasy, N., Wilderom, C., Peterson, M. (eds.). Handbook of Organizational Culture & Climate. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



**Kienbaum**®