

» Unternehmenskultur

Ihre Rolle und Bedeutung – Studie 2009/2010



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.



» Inhalt

Executive Summary	4
1. Hintergrundinformationen zur Studie Unternehmenskultur	6
1.1 Zielsetzung der Studie	6
1.2 Einführung	6
1.3 Überblick über die Studie	7
1.4 Methodik: Stichprobe, Datenerhebung und -auswertung	8
2. Das Verständnis von Unternehmenskultur	10
2.1 Einleitung	10
2.2 Ergebnisse	10
2.2.1 Das Verständnis von Unternehmenskultur	10
2.2.2 Leitbilder als Abbild der Unternehmenskultur	11
2.3 Fazit	12
3. Die Bedeutung von Kultur in Unternehmen	13
3.1 Einleitung	13
3.2 Ergebnisse	13
3.2.1 Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg	13
3.2.2 Interesse an der Unternehmenskultur	14
3.2.3 Nutzen der Unternehmenskultur	15
3.3 Fazit	16
4. Umgang mit Unternehmenskultur	17
4.1 Einleitung	17
4.2 Ergebnisse	17
4.2.1 Umsetzung – gelebte Unternehmenskultur	17
4.2.2 Verankerung der Kultur im Unternehmen	18
4.2.3 Informationsgewinnung und -management	20
4.2.4 Pflege und Umsetzung der Unternehmenskultur	22
4.3 Fazit	24
5. Veränderungen der inhaltlichen Schwerpunkte über die Zeit	25
5.1 Einleitung	25
5.2 Ergebnisse	25
5.2.1 Vergangene und aktuelle Prioritäten	25
5.2.2 Blick in die Zukunft	27
5.3 Fazit	29
6. Empfehlungen	30
Ansprechpartner und Kontakt	31
Unternehmensvorstellung	32
Literaturverzeichnis	34

» Executive Summary

Nachfolgend sind die zentralen Ergebnisse der Studie zusammengefasst. Auch wenn die einzelnen Kapitel in gewisser Weise aufeinander aufbauen, kann der Leser je nach Interessenslage Schwerpunkte bei der Lektüre der Studie setzen.

Grundlegende Überzeugungen und Werte sind Kern einer Unternehmenskultur.

Im Mittelpunkt einer Unternehmenskultur stehen für die teilnehmenden Unternehmen die grundlegenden Überzeugungen bzw. das Selbstverständnis eines Unternehmens wie auch seine Unternehmenswerte. Diese Werte finden häufig normativen Ausdruck in Leitlinien. Hier stehen vor allem Leitlinien zu den Themen Führung, Zusammenarbeit und Kunde im Vordergrund. Zusammen mit Vision, Mission und Unternehmenswerten werden die Leitlinien häufig in einem Leitbild festgehalten.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 2.

Bedeutung und Potenzial von Unternehmenskultur werden von den Unternehmen erkannt.

Während die Bedeutung und das Interesse gegenwärtig schon höher als in der Vergangenheit sind, werden sie künftig weiter zunehmen. Besonders für personalbezogene Themen (Bindung von Mitarbeitern, Identifikation, Engagement) wird die Kultur von Unternehmen als wichtig angesehen. Dies spiegelt sich u.a. darin wider, dass Unternehmensleitbilder im Prinzip zum Standard in der Unternehmensführung gehören (siehe auch Kienbaum, Leitbild-Blitzlicht 2009).

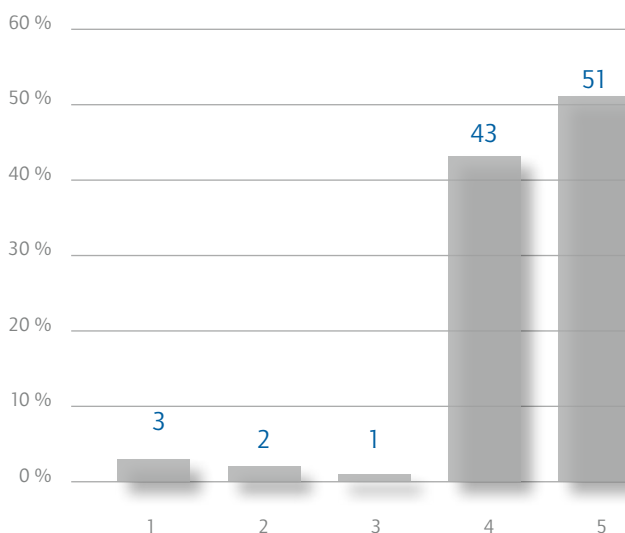
» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 3.

Umsetzung und Nutzung von Unternehmenskultur sind verbesserungsfähig.

Der Grad der Umsetzung einer definierten Unternehmenskultur wird insgesamt eher mittelmäßig eingeschätzt, wobei Vorstände diesbezüglich optimistischer sind als das mittlere Management und die Personalabteilung. In vielen wichtigen Bereichen wird Unternehmenskultur momentan zwar als Einflussgröße erkannt (z.B. Employer Branding, Marketing), sollte jedoch zukünftig noch stärker berücksichtigt werden (besonders M&A). Eine systematische Verankerung in HR-Instrumenten ist zwar angestoßen, muss aber noch weiter ausgebaut werden.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 4.2.1 und 4.2.2.

Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung der Unternehmenskultur für den zukünftigen/langfristigen wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens ein?
1 (sehr gering) bis 5 (sehr hoch)



Unternehmenskultur braucht ein kontinuierliches Monitoring sowie eine gezielte Einflussnahme.

Ein systematischer Prozess zur Gewinnung von Informationen über die Unternehmenskultur ist aktuell nur in wenigen Unternehmen vorhanden. Die Mitarbeiterbefragung, die am häufigsten genannte Informationsquelle, wird von der Personalabteilung, die operativ für die „Pfleger“ der Unternehmenskultur verantwortlich ist, nicht als ausreichend bewertet. Ein kontinuierlicher Kreislauf der Informationsbeschaffung, -auswertung sowie der Maßnahmenableitung und -umsetzung ist in den befragten Unternehmen noch nicht existent, was jedoch speziell im Hinblick auf sich künftig ändernde Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskultur sinnvoll und notwendig wäre.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 4.2.3.

Es besteht Unklarheit in der Aufteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Top- und mittlerem Management sowie der Personalabteilung.

Zwischen einzelnen Funktionsgruppen scheint keine klare Aufteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten zu bestehen, da alle drei befragten Gruppen ihre eigene Bedeutung jeweils am höchsten einschätzen. Operativ liegt das Thema zwar bei der Personalabteilung, bezüglich der Rolle des mittleren Managements besteht jedoch Unklarheit. Die Selbsteinschätzung der Vorstände als Treiber der Unternehmenskultur spiegelt sich in den Praxiserfahrungen von Kienbaum nicht unbedingt wider, wobei eine Reihe der teilnehmenden Vorstände/Geschäftsführer der Studie wahrscheinlich die Inhaber der Unternehmen selber waren.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 4.2.4.

Die Anforderungen an Unternehmenskultur verändern sich permanent.

Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst die Art und Weise, wie es ein Unternehmen schafft, mit Herausforderungen umzugehen. Vor dem Hintergrund verschiedener Herausforderungen wie beispielsweise der aktuellen Wirtschaftskrise wurden und werden unterschiedliche Merkmale einer Unternehmenskultur vom Management als wichtig erachtet. Hier zeichnen sich gewisse Trends wie Veränderungsbereitschaft und Innovationsförderung ab, die natürlich auch immer vor dem spezifischen Hintergrund von Branchen und Unternehmen betrachtet werden müssen.

» Lesen Sie mehr hierzu in Kapitel 5.

1 » Hintergrundinformationen zur Studie

Unternehmenskultur

1.1 Zielsetzung der Studie

Globalisierung, zunehmender Wettbewerbsdruck, Finanz- und Wirtschaftskrise binden Aufmerksamkeit und Ressourcen in Unternehmen. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit das Thema Unternehmenskultur noch von Bedeutung ist und welche Rolle es für Unternehmen und ihr Management spielt. Diese Fragestellung haben wir im Rahmen der vorliegenden Studie systematisch untersucht. Konkret wollten wir neben einer Klärung der Begrifflichkeit und des Kulturverständnisses in Unternehmen herausfinden, welche Bedeutung das Thema für Unternehmen hat, wie es in den Unternehmen umgesetzt wird, welche kulturellen Merkmale von Unternehmen (z.B. Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft) aktuell und zukünftig als besonders wichtig erachtet werden und welche Schwerpunkte hierbei in den teilnehmenden Unternehmen gesetzt werden.

Die Studie ist in einer Zusammenarbeit zwischen dem Harvard Business Manager, Frau Prof. Sackmann, Institut für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und der Kienbaum Management Consultants GmbH entstanden. Die Autoren verstehen die Studie als Brücke zwischen Theorie und Praxis. Hierfür sind Kenntnisse aus der Wissenschaft mit den Erfahrungen aus der Beratungspraxis zusammengefloßen, die besonders für Praktiker und Entscheidungsträger in Unternehmen von Interesse sind. Angestoßen wurde die Zusammenarbeit durch den Harvard Business Manager, der exklusiv in seiner Ausgabe von Januar 2010 über die Ergebnisse der Studie berichtet.

1.2 Einführung

Der Begriff Kultur kommt ursprünglich aus der anthropologischen Forschung und wurde erstmals in den 1980er-Jahren auf Organisationen übertragen (z.B. Peters & Waterman, 1982). Nach einer Zeit der Nichtbeachtung erfolgte eine Renaissance des Themas in den vergangenen Jahren. Aktuell wird Unternehmenskultur in unterschiedlichsten Zusammenhängen genannt – sei es ihr Beitrag für den Innovationserfolg oder für die Bewältigung der aktuellen Wirtschaftskrise. Auch in der wissenschaftlichen Forschung gibt es eine Reihe von Ergebnissen, die auf einen Zusammenhang zwischen der Kultur und dem Erfolg von Unternehmen schließen lassen (Wilderom et al., 2000; Sackmann, 2006). Trotz dieser Popularität und Bedeutung des Themas ist jedoch eine systematische Auseinandersetzung mit ihrem konkreten Beitrag für den Erfolg eines Unternehmens und die mögliche Einflussnahme durch das Management bislang eher selten. Dies verwundert insofern, da es eine Reihe von Instrumenten gibt (für eine Zusammenfassung siehe Sackmann, 2006), die Kultur sowohl qualitativ als auch quantitativ systematisch erfassen können und sich das Thema somit auch in Steuerungssysteme von Unternehmen integrieren lassen würde.

Warum ist diese Studie lesenswert?

Unternehmenskultur ist nicht nur ein populäres Thema, sondern kann zum zentralen Erfolgs- oder Misserfolgskriterium eines Unternehmens werden – ein Grund, sich systematisch mit ihr zu befassen. Die vorliegende Studie soll in erster Linie dazu anregen, sich über den Status quo des Themas im eigenen Unternehmen klar zu werden. Neben dem Vergleich mit den befragten Unternehmen stellen wir zusätzliche Fragen und Gedanken zur Verfügung. Diese können als Anregungen und Ausgangspunkt für eine zukünftig systematische und kritische Auseinandersetzung mit dem Thema Kultur im Unternehmen dienen.

1.3 Überblick über die Studie

In Kapitel 2 beschäftigen wir uns mit der Herausforderung, Unternehmenskultur zu definieren und das Verständnis der teilnehmenden Unternehmen zu erfassen. Da Unternehmen ihre Soll-Kultur häufig in Form von Leitbildern festhalten, wird auch nach dem Verbreitungsgrad sowie den Inhalten von Leitbildern gefragt.

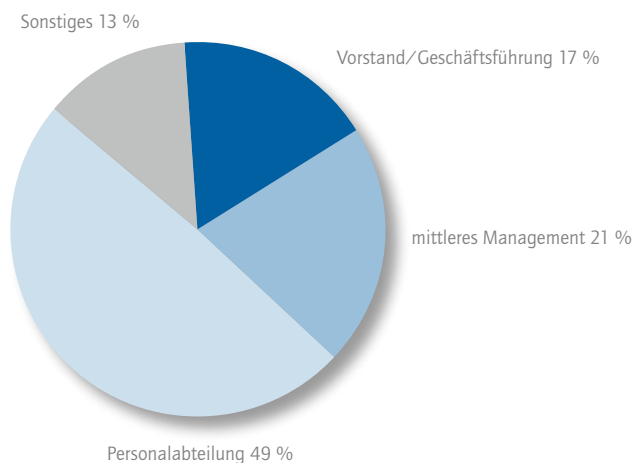
Zur Einschätzung und besseren Verortung des Interesses an Unternehmenskultur wurde in der Studie sowohl nach der Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens als auch dem Interesse, sich mit Unternehmenskultur auseinanderzusetzen, gefragt. Dies wird in Kapitel 3 behandelt.

Der Schwerpunkt der Studie liegt im vierten Kapitel auf der Frage, wie Unternehmenskultur konkret Eingang in den Unternehmensalltag findet. Interessant ist, inwieweit die aktuelle Kultur der Wunschkultur entspricht. Dabei gibt es durchaus Unterschiede in den Wahrnehmungen der Studienteilnehmer. Weiterhin wird

die Systematik der Informationsbeschaffung und der Nutzung bzw. Gestaltung von Unternehmenskultur erfragt. Da das Thema sehr eng mit vielen Prozessen der Unternehmensführung verbunden ist, wird außerdem die Einbindung bzw. Verzahnung zu anderen Themen wie beispielsweise dem Human Resource Management oder der Strategieentwicklung untersucht.

In Kapitel 5 wird schließlich nach inhaltlichen Entwicklungen in Bezug auf die Kultur gefragt. Hier geht es um die Frage, welche Merkmale von Kultur für den Unternehmenserfolg in der Vergangenheit wichtig waren, aktuell wichtig sind und zukünftig sein werden. Die Ergebnisse zeigen, dass es dabei Unterschiede in den Wahrnehmungen von verschiedenen Anspruchsgruppen im Unternehmen gibt.

Position der Studienteilnehmer



1.4 Methodik: Stichprobe, Datenerhebung und -auswertung

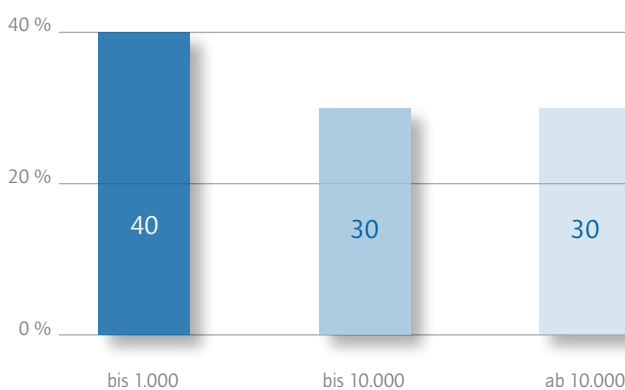
Für die Studie wurde ein Fragebogen entwickelt, der den teilnehmenden Unternehmen online über die Kienbaum Management Consultants GmbH zur Verfügung gestellt wurde. Der Zeitraum der Onlinebefragung erstreckte sich zwischen Juli und September 2009. Für die Beantwortung der Fragen gab es vorwiegend festgelegte Kategorien bzw. Ratingskalen; bei einigen Fragen konnten zusätzlich freie Antworten ergänzt werden. Insgesamt haben 157 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an der Studie teilgenommen.

Für die Beantwortung des Fragebogens wurden unterschiedliche Zielgruppen in den Unternehmen angesprochen. Unter den Teilnehmern waren Vorstände/Geschäftsführer (17 %), Führungskräfte aus dem mittleren Management (21 %) sowie Mitarbeiter der Personalabteilungen (49 %). Dieses Vorgehen ermöglicht einen Vergleich zwischen diesen drei Gruppen. Vermutet wurde, dass es in einigen der untersuchten Fragestellungen unterschiedliche Wahrnehmungen geben könnte, die unter anderem aus funktionsbedingten Wünschen, Erwartungen und Anforderungen an Unternehmenskultur resultieren.

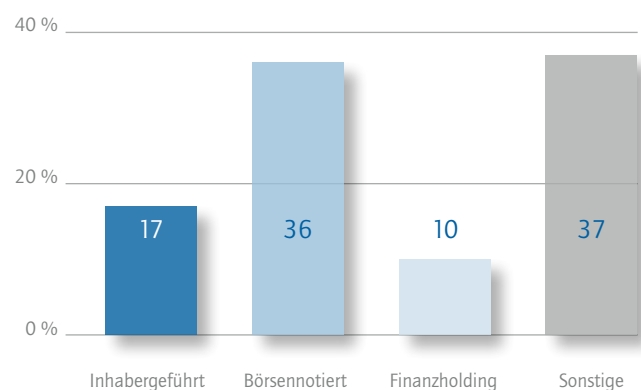
Die Frage nach dem Verantwortungsbereich der Teilnehmer ergab folgendes Bild: deutschlandweit (57 %), gefolgt von weltweit (31 %) und europaweit (12 %). Da alle Befragten ihren Dienstsitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben, gehen wir davon aus, dass die Ergebnisse vorwiegend ein repräsentatives Bild vom Umgang mit dem Thema Unternehmenskultur im deutschsprachigen Raum zeichnen.

Die Größe der Unternehmen, in denen die Teilnehmer beschäftigt sind, variiert stark, mit einer Bandbreite zwischen 50 und über 50.000 Mitarbeitern, wobei schwerpunktmäßig kleinere Unternehmen bis 1000 Mitarbeitern beteiligt waren. Erstaunlicherweise zeigten die Ergebnisse jedoch keine wesentlichen Unterschiede im Antwortverhalten zwischen Unternehmen verschiedener Größen.

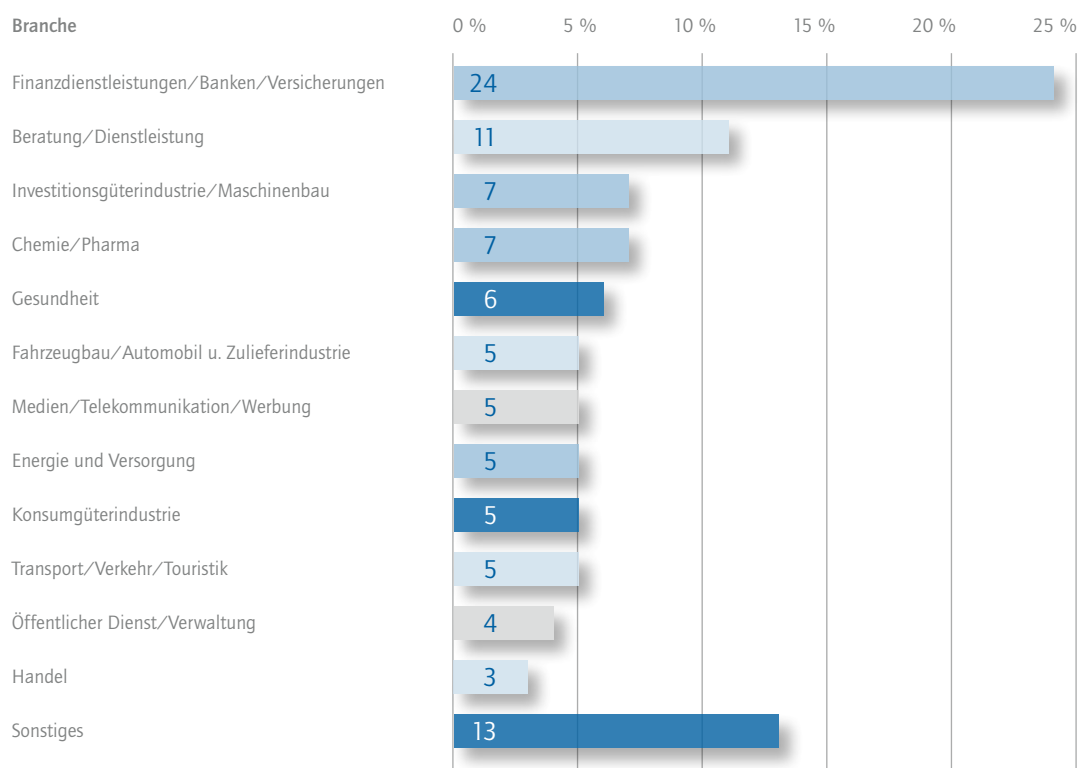
Unternehmensgröße/ Mitarbeiterzahl



Unternehmensform



Da auch ein Einfluss der Unternehmensform auf die Unternehmenskultur möglich ist, wurde diese Information ebenfalls erfragt. Mit 36 % war dabei die Gruppe der börsennotierten Unternehmen am größten, gefolgt von inhabergeführten Unternehmen (17 %). Alle anderen Unternehmensformen, z.B. Behörden, GmbHs, Stiftungen oder Vereine, waren in einer nicht repräsentativen Anzahl vertreten, sodass hierüber kein Vergleich zwischen den einzelnen Gruppen sinnvoll war. Gleiches gilt für die im Rahmen der Studie erfragten Kategorien Entwicklung des Return on Investments (ROI) bzw. des Unternehmensalters. Die Datenlage in Bezug auf diese beiden Kategorien ließ eine Auswertung nicht als sinnvoll erscheinen.



Im Hinblick auf die Branche war die Kategorie Finanzdienstleistungen, Banken und Versicherungen am stärksten vertreten (24 %), gefolgt von Beratung/Dienstleistung (11 %). Kombiniert man die Position der Studienteilnehmer mit der Unternehmensform, so zeigt sich, dass bei börsennotierten Unternehmen hauptsächlich Personen aus dem mittleren Management und der Personalabteilung an der Befragung teilgenommen haben, wohingegen es bei inhabergeführten Unternehmen Geschäftsführer und Vorstände und damit wahrscheinlich häufig die Inhaber selbst waren. Hier gibt es auch einen Zusammenhang zu der Unternehmensgröße, die bei inhabergeführten Unternehmen in der Regel geringer ist als bei Börsenunternehmen.

Das Ziel der Studie war, den Status quo in Unternehmen zu erfassen. Die Daten wurden deskriptiv-statistisch ausgewertet. Alle weiterführenden Ergebnisse in Bezug auf unterschiedliche Gruppen (z.B. Position) sind vor diesem Hintergrund zu betrachten. Die Aussagen, die über Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppen gemacht werden, sind deshalb vornehmlich Hypothesen bzw. als Ausgangspunkt für weiterführende Untersuchungen gedacht. Zum aktuellen Zeitpunkt ist geplant, die Studie in regelmäßigen Abständen zu wiederholen und somit Aussagen über Veränderungen im Zeitverlauf treffen zu können.

2 » Das Verständnis von Unternehmenskultur

2.1 Einleitung

Der Begriff Unternehmenskultur ist inzwischen fester Bestandteil des Sprachgebrauchs in der Wirtschaftswelt. Viele Ereignisse, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Wirtschaftslage oder strukturellen Faktoren einer Organisation erklärbar sind, werden häufig auf „die Kultur im Unternehmen“ zurückgeführt. Dies stellt jedoch Praktiker wie auch Wissenschaftler vor eine besondere Herausforderung. Das Verständnis von Unternehmenskultur ist so unterschiedlich wie die beteiligten Personen, die den Begriff verwenden. Insgesamt sind sich Praktiker und Wissenschaftler jedoch darüber einig, dass Kultur ein komplexes Konstrukt mit potenziell hohem Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ist, das aber durchaus vom Management be-

einflusst werden kann und damit entwickel- und veränderbar ist. Ebenso ist man sich darüber einig, dass Unternehmenskultur auf unterschiedlichen Ebenen verankert ist, die sowohl bewusst („Welche Ziele verfolgt die Organisation?“, „Wie gehen Mitarbeiter und Führungskräfte miteinander um?“) als auch unbewusst („Welche grundlegenden Überzeugungen besitzt das Unternehmen?“, „Welche Normen und Regeln werden nicht infrage gestellt?“) sein können. Gerade vor diesem Hintergrund, der eine strukturierte Diskussion über die Kultur eines Unternehmens bisweilen schwierig werden lässt, ist ein einheitliches Verständnis, zumindest innerhalb eines Unternehmens, wichtig. Hierin liegt, wie die aktuelle Studie zeigt, eine hohes Verbesserungspotenzial.

2.2 Ergebnisse

2.2.1 Das Verständnis von Unternehmenskultur

Den Kern einer Unternehmenskultur bilden für die Befragten die grundlegenden Überzeugungen und das Selbstverständnis (81 %) sowie die Werte (80 %) des Unternehmens. Während die grundlegenden Überzeugungen und das Selbstverständnis ausdrücken, wofür das Unternehmen als solches tatsächlich steht, beschreiben Unternehmenswerte das, was dem Unternehmen wichtig ist bzw. wichtig sein sollte. Unternehmenswerte haben damit einen aspirativ-normativen Charakter und beschreiben nicht zwangsläufig den vorhandenen Ist-Zustand. Jeweils etwas über die Hälfte

der teilnehmenden Unternehmen gab an, die Vision/Mission (55 %) bzw. Normen, Regeln und Leitlinien (54 %) als wesentlichen Bestandteil der Unternehmenskultur zu sehen. In den Antworten, die die Teilnehmer frei ergänzen konnten, wird das tatsächlich gelebte Verhalten im Unternehmen betont. Hierbei liegt der Fokus wesentlich stärker auf der Frage „Wer sind wir tatsächlich?“ bzw. „Wie verhalten wir uns tatsächlich?“ als auf einer definierten Soll-Kultur („Wofür wollen wir stehen“ bzw. „Wie wollen wir uns verhalten?“).

Was ist für Sie der Kern einer Unternehmenskultur?
(Mehrfachantworten möglich)

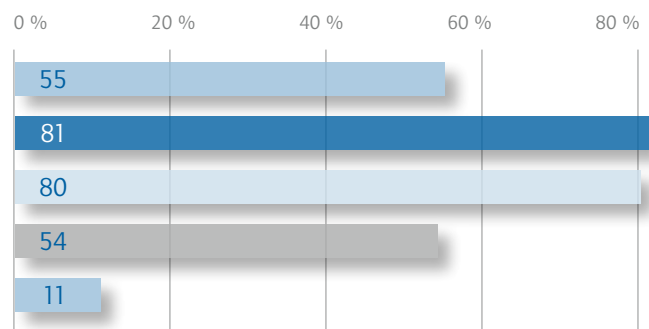
Vision/Mission

Grundlegende Überzeugungen/Selbstverständnis

Unternehmenswerte

Normen/Regeln/Leitlinien

Sonstiges



2.2.2 Leitbilder als Abbild der Unternehmenskultur

Das Spannungsfeld zwischen einer gelebten Ist-Kultur und der definierten Soll-Kultur wird in Unternehmen im Grad der Übereinstimmung zwischen formulierten Leitbildern und gelebtem Verhalten deutlich. Vorhandene Leitbilder können dabei bisweilen sehr weit von der Realität entfernt sein und werden zu Recht als realitätsfremd, „Hochglanzbroschüre“ oder „Papiertiger“ kritisiert. Fehlende Akzeptanz und eine in der Tendenz noch stärker werdende Diskrepanz zwischen Proklamation und Wirklichkeit im Unternehmen sind die Folge und unterlaufen damit die eigentliche Orientierungsfunktion von Leitbildern.

Insgesamt 83 % der befragten Unternehmen gaben in der Studie an, über ein Leitbild zu verfügen. Hierbei gibt es einen Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen. So

liegt der Anteil von kleineren Unternehmen (bis 400 Mitarbeiter), die kein Leitbild haben, mit 31 % wesentlich höher als bei größeren Unternehmen. Je stärker ein Unternehmen wächst, desto größer wird der Bedarf nach verbindlichen Strukturen und Regeln, der dann u.a. in der Konzeption eines Leitbilds deutlich wird.

Auf die Frage, welche der oben genannten Elemente von den Unternehmen mit Leitbild definiert sind, wurde sehr ähnlich geantwortet. So sind sowohl Vision/Mission (74 %), die grundlegenden Überzeugungen/das Selbstverständnis (73 %) als auch die Unternehmenswerte (74 %) nahezu gleich häufig repräsentiert.

Welche der folgenden Elemente haben Sie in Ihrem Unternehmen definiert? (Mehrfachantworten möglich)

Vision/Mission (Wo wollen wir hin?)

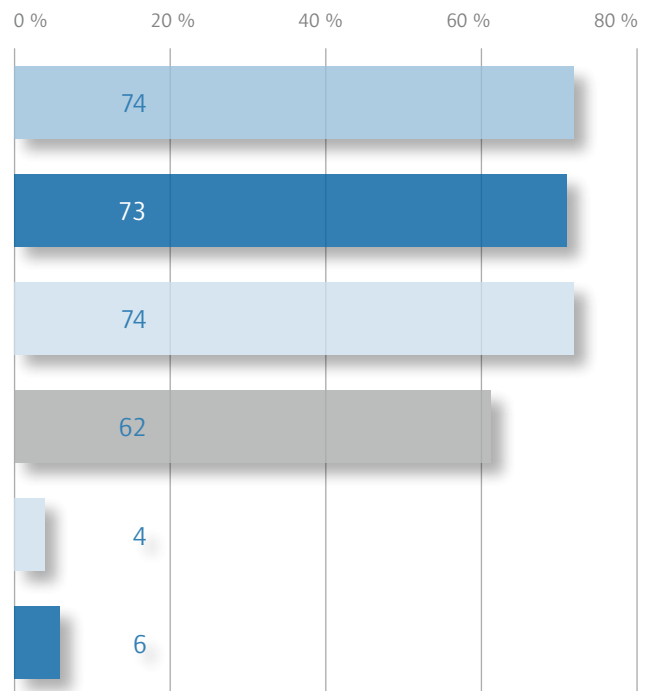
Grundlegende Überzeugungen/Selbstverständnis (Wofür stehen wir?)

Unternehmenswerte (Was ist uns wirklich wichtig?)

Normen/Regeln/Leitlinien (Wie wollen wir uns verhalten?)

Wir haben nichts schriftlich festgehalten

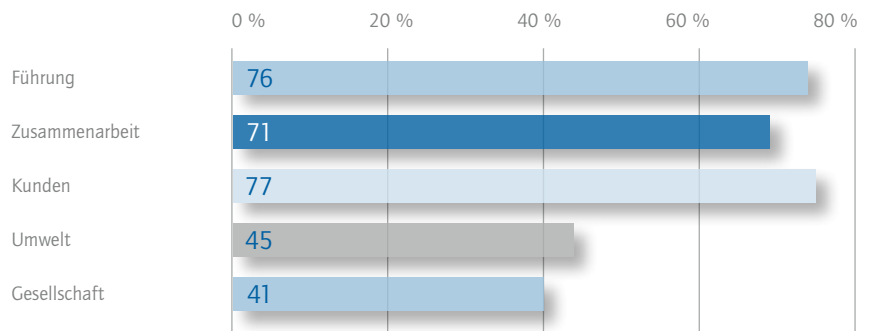
Sonstiges



Im Hinblick auf die Leitlinien sind die Themen Kunde (77 %), Führung (76 %) und Zusammenarbeit (71 %) in mehr als zwei Dritteln der befragten Unternehmen definiert. Auffällig sind die im Vergleich niedrigen Nennungen von Umwelt (45 %) und Gesellschaft (41 %). Diese Themen, die in einem engen Zusammenhang mit dem in den letzten Jahren populär gewordenen Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) stehen, sind aktuell in Unternehmen offensichtlich von geringer Bedeutung. Dies könnte auch ein Ausdruck der Finanz- und Wirtschaftskrise sein und steht im Widerspruch zur proklamierten Wichtigkeit dieser Themen. Ein glaubwürdiges

Engagement in diesem Bereich könnte einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen darstellen und die Attraktivität bei potenziellen Kunden und Mitarbeitern steigern. Somit ergibt sich eine enge Schnittstelle zwischen der Unternehmenskultur und einer (Arbeitgeber-)Markenentwicklung. Eine hohe Konsistenz zwischen Außenauftritt gegenüber Kunden und Bewerbern und einer attraktiven internen Kultur wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Nur so ist die interne Umsetzung des nach außen kommunizierten Kundenversprechens möglich. Gerade hieran scheitern viele Unternehmen häufig.

Zu welchen der folgenden Themen haben Sie Normen/Regeln/Leitlinien definiert?
(Mehrfachantworten möglich)



2.3 Fazit

Die an der Studie beteiligten Unternehmen verstehen unter Unternehmenskultur vorwiegend die grundlegenden Überzeugungen, das Selbstverständnis sowie die damit verbundenen Unternehmenswerte. Die Betonung von tatsächlichem Verhalten in den qualitativen Kommentaren deutet an, dass mit Unternehmenskultur die gelebte Ist-Kultur und nicht eine definierte Soll-Kultur verstanden bzw. verbunden wird. Hier besteht jedoch aus Sicht der Autoren eine Diskrepanz zu den weiteren Studienergebnissen.

Der Herausforderung, Kultur zu definieren, begegnen viele Unternehmen mit der Entwicklung eines Leitbilds. Inhaltliche Schwerpunkte bei den Leitbild-Elementen sind im Rahmen der Studie nicht auszumachen. Die Frage stellt sich, inwieweit die normativ festgeschriebenen Vorstellungen des Unternehmens auch tatsächlich gelebt werden und sich auch in den Strukturen, Prozessen und Systemen wiederfinden.

Bemerkenswert ist, dass trotz Beteuerung in den Medien die Themen Umwelt und Gesellschaft weniger häufig definiert bzw. festgelegt sind.

Trotz einer hohen Zahl an Unternehmen, die einzelne Kultur-Elemente festgelegt und definiert haben, scheint es aus Sicht der Autoren in vielen dieser Unternehmen noch kein einheitliches Verständnis davon zu geben, was Unternehmenskultur bedeutet. Dies liegt möglicherweise an einem Mangel an der expliziten und konsequenten Beschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur. Hierzu gehört u.a. auch die Umsetzung von Leitbildern, was in Kapitel 4 noch genauer behandelt wird.

3.1 Einleitung

Die große Bedeutung einer mitarbeiterorientierten und partizipativen Unternehmenskultur für das Arbeitsklima und das Engagement der Mitarbeiter und die damit verbundene Wirkung auf den unternehmerischen Erfolg ist wissenschaftlich untersucht und auch belegt worden (vgl. hierzu bspw. die Studie von Hauser, Schubert & Aicher, 2008). Dabei stellt sich die Frage, ob dieser wissenschaftlich belegte Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg in der Praxis auch bekannt ist

und sich auch im Interesse am Thema Unternehmenskultur niederschlägt. Uns interessierte außerdem, welchen Nutzen die Unternehmenskultur aus Sicht der Befragten für interne Themen wie beispielsweise die Bindung von Leistungsträgern und das Engagement einerseits und für nach außen gerichtete Fragestellungen wie den Aufbau einer Firmenmarke oder die Differenzierung vom Wettbewerb andererseits hat.

3.2 Ergebnisse

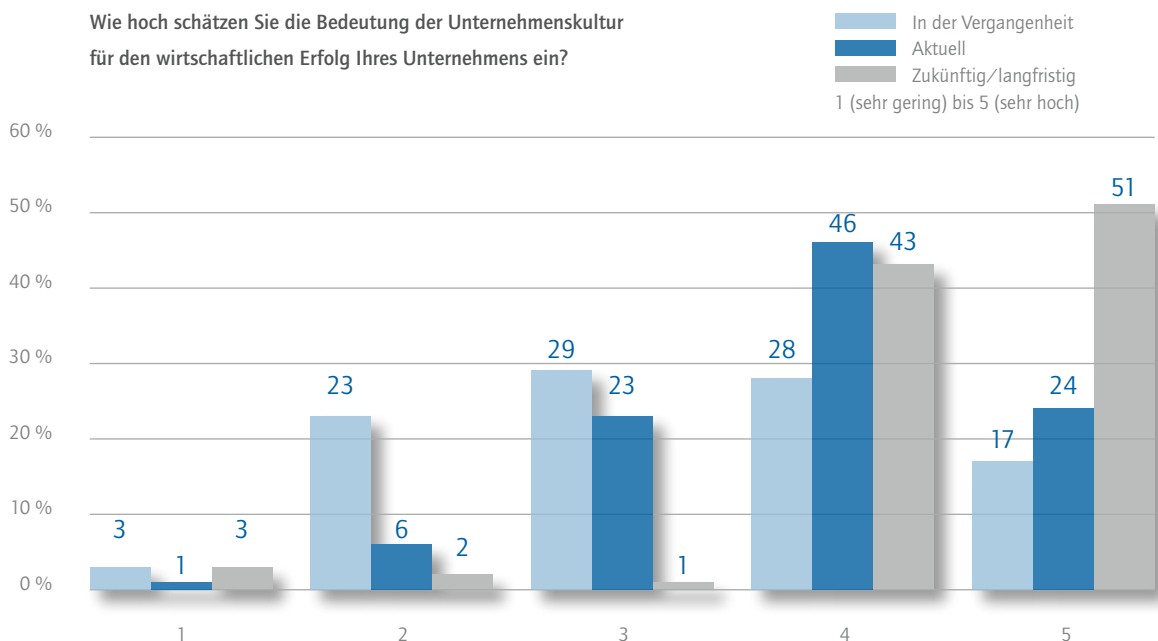
3.2.1 Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg

Insgesamt hat die wahrgenommene Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Hier könnten die zunehmenden Forschungsprojekte und Publikationen zur Bedeutung und Einflussnahme von Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg sensibilisiert haben wie auch eine generelle Zunahme des Interesses an den sogenannten „soft facts“.

Während nur rund 45 % der Befragten die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg in der Vergangenheit hoch oder sehr hoch einschätzten, sind es aktuell bereits 70 %.

Die zukünftige Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg schätzen sogar 94 % der Befragten als sehr hoch oder hoch ein. Dabei spielt es kaum eine Rolle, welche Funktion die Befragten im Unternehmen bekleiden, lediglich das mittlere Management schätzt die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg insgesamt etwas geringer ein als das Top-Management und die Personalabteilung.

Dieser Trend der zunehmenden Bedeutung von Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg zeichnet sich sowohl in kleinen und mittelständischen Unternehmen als auch in großen Konzernen mit über 50.000 Mitarbeitern ab.



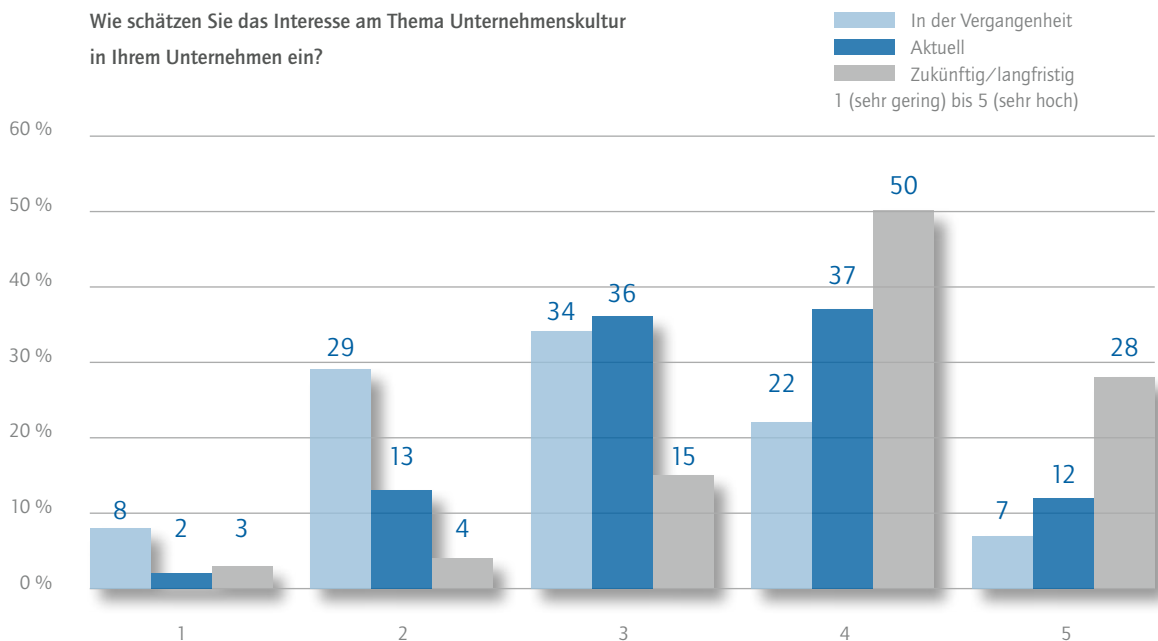
3.2.2 Interesse an der Unternehmenskultur

Das Interesse am Thema Unternehmenskultur ist ähnlich hoch wie die wahrgenommene Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Diese Übereinstimmung verwundert wenig, da insbesondere das Top-Management großes Interesse an Themen mit einer hohen Bedeutsamkeit für den unternehmerischen Erfolg hat.

Insgesamt liegen die Werte beim Interesse leicht unter denen der Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg. Der Trend in Richtung eines stärker wachsenden Interesses, insbesondere in der Zukunft, zeichnet sich hier ebenso deutlich ab. Während nur 29 % der Befragten angeben, dass das Interesse am Thema Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen in der Vergangenheit hoch oder sehr hoch war, sind es aktuell schon 49 %. Sogar 78 % der Befragten schätzen, dass das Interesse für das Thema Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen zukünftig hoch oder sehr hoch sein wird. Auch bezüglich des Interesses an Unternehmenskultur liegen die

Einschätzungen des mittleren Managements insgesamt leicht unter denen der Personaler und der Vorstandsmitglieder. Dies könnte daran liegen, dass das mittlere Management stark im operativen Geschäft verankert ist und damit zu einem weniger handfesten Thema wie Unternehmenskultur den größten Abstand hat. Während die Personalabteilung häufig mit diesem Thema betraut ist (vgl. Kapitel 4) und das Top-Management sich vermutlich im Rahmen der übergeordneten Unternehmensführung eingehender mit Kultur beschäftigt, scheint sie für das konkrete operative Geschäft als nicht so relevant wahrgenommen zu werden, und vermutlich ist aus diesem Grund das Interesse beim mittleren Management nicht ganz so groß.

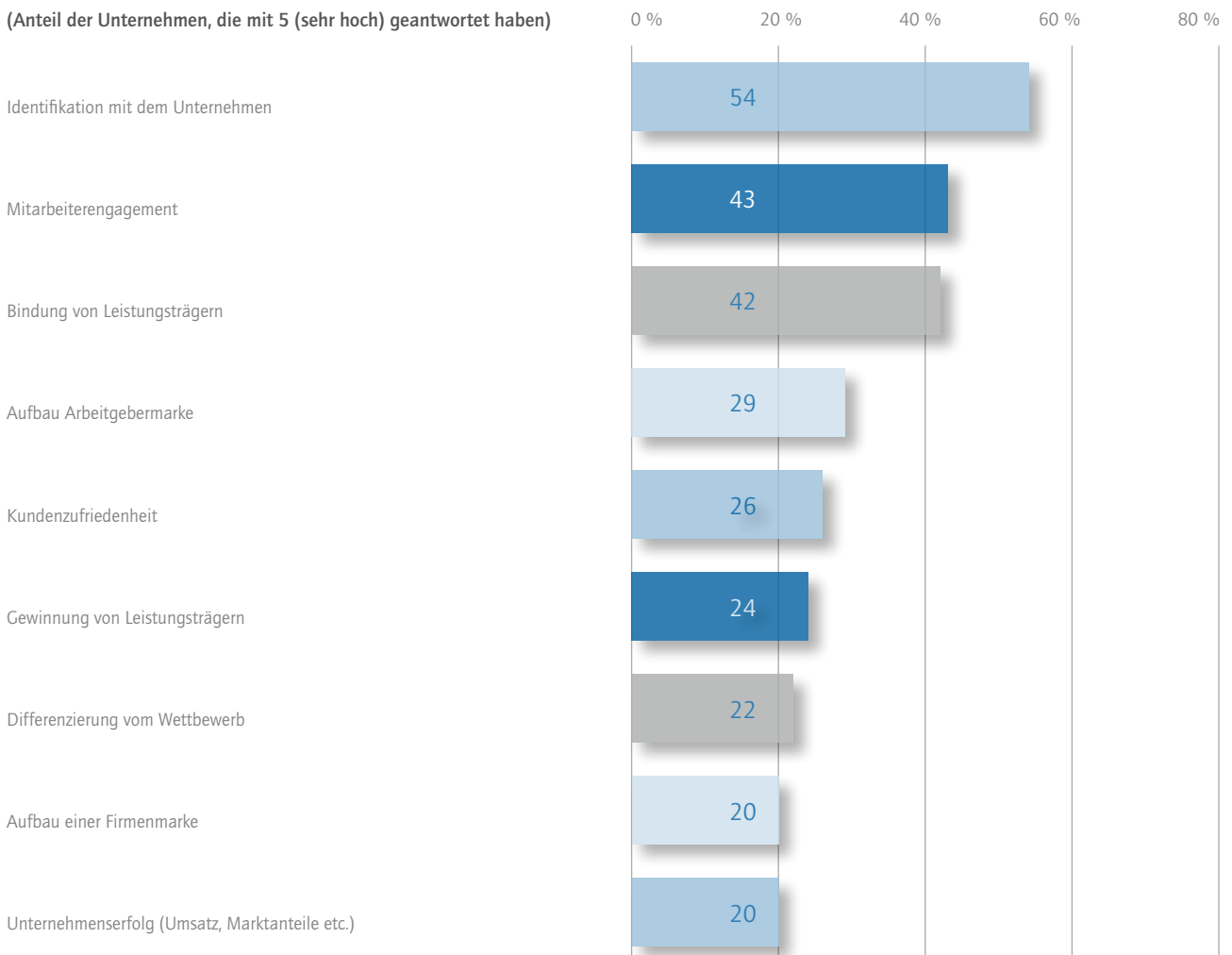
Auch beim Interesse am Thema Unternehmenskultur zeigen sich insgesamt gesehen keine signifikanten Unterschiede zwischen kleinen und mittelständischen Unternehmen und großen Konzernen.



3.2.3 Nutzen der Unternehmenskultur

Neben der Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg und dem wahrgenommenen Interesse am Thema Unternehmenskultur interessierte im Rahmen dieser Studie insbesondere die Frage nach dem Nutzen der Unternehmenskultur. Dabei ist auffällig, dass der größte Nutzen der Unternehmenskultur von den Befragten für die eher nach innen gerichteten Themen „Identifikation mit dem Unternehmen“, „Mitarbeiterengagement“ und „Bindung von Leistungsträgern“ gesehen wird. Dieser Trend zeigt sich unabhängig von der Größe des Unternehmens. Aber auch der wahrgenommene Nutzen für eher nach außen gerichtete Themen wie die Gewinnung von Leistungsträgern, die Kundenzufriedenheit und den Aufbau einer Firmen- sowie einer Arbeitgebermarke wird insgesamt gesehen hoch eingeschätzt.

Wie hoch schätzen Sie den Nutzen der Unternehmenskultur für die folgenden Themen ein? (Mehrfachantworten möglich)
(Anteil der Unternehmen, die mit 5 (sehr hoch) geantwortet haben)



Den größten Nutzen hat die Unternehmenskultur aus Sicht der Befragten hinsichtlich der Identifikation mit dem Unternehmen (54 % schätzen den Nutzen der Unternehmenskultur für die Identifikation mit dem Unternehmen als sehr hoch ein), dem Mitarbeiterengagement (43 %) und der Bindung von Leistungsträgern (42 %). Dies deckt sich mit wissenschaftlichen Studien zur Identifikation mit Organisationen, welche die Passung der eigenen Werte mit den Werten des Unternehmens als besonders wichtigen Faktor für die Identifikation herausstellen (z.B. Cable & Edwards, 2004; van Dick, 2004). Bei Personen mit einer hohen Passung zeigen sich in empirischen Studien zudem positive Effekte in Richtung Arbeitszufriedenheit und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen wirkt sich zudem positiv bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen aus (vgl. Sackmann, Eggenhofer & Friesl, 2009).

Interessant ist der erst an neunter Stelle folgende und damit etwas geringer wahrgenommene Nutzen der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg; nur 20 % der Befragten schätzen diesen als sehr hoch ein. Hier besteht ein Widerspruch zur Frage nach der Bedeutung von Kultur für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Einerseits wird Unternehmenskultur zwar als wichtig für den unternehmerischen Erfolg gesehen, andererseits wird ihr Nutzen für konkrete Erfolgskennzahlen, mit denen Unternehmenserfolg präzisiert wurde, weniger in Verbindung gebracht.

Bezüglich der unterschiedlichen Funktionen zeigt sich, dass die Personaler den Nutzen der Unternehmenskultur auf die nach intern gerichteten Themen etwas höher bewerten als das Top-Management und das mittlere Management. Dahingegen bewerten sowohl das mittlere und das Top-Management als auch die Personaler den Nutzen für externe Themen – mit Ausnahme der Kundenzufriedenheit – gleich hoch.

3.3 Fazit

Im Vergleich zur Vergangenheit nimmt das Interesse an Unternehmenskultur zukünftig stark zu. Hier scheint es in den letzten Jahren zu einer höheren Sensibilität für dieses eher „softe“ Thema gekommen zu sein. Auch die Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg wird sowohl von den Personalern als auch vom mittleren Management und vom Top-Management gesehen. Jedoch ist im Vergleich mit anderen Themen zu beobachten, dass beispielsweise Identifikation und Engagement noch deutlich stärker mit der Unternehmenskultur verknüpft sind als die Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg, welche im Verhältnis zu diesen Themen nicht so stark eingeschätzt wird. Dies ist möglicherweise eine Erklärung dafür, dass die durchaus wichtige Rolle von Unternehmenskultur bisweilen zwar weitestgehend erkannt, das Thema in den Unternehmen jedoch immer noch nicht so konsequent wie andere Themen verfolgt wird. Weitere Hinweise zu dieser Interpretation lassen sich auch im nachfolgenden Kapitel finden.

4.1 Einleitung

Jedes Unternehmen verfügt über eine spezifische und für das Unternehmen typische Kultur. Sie besteht aus den kollektiven Überzeugungen, die, wenn einmal internalisiert, Denken und Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen meist nicht mehr bewusst steuern. Obwohl sie tagtäglich im Umgang mit Kunden, mit Mitarbeitern und mit der Art und Weise, wie Arbeit erledigt wird, gelebt und damit manifest wird, muss sie nicht notwendigerweise formal festgeschrieben sein. Ist die gewünschte Kultur in einem Unternehmen explizit definiert und zum Beispiel als Teil des Unternehmensleitbilds festgeschrieben, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass diese gewünschte oder „Soll“-Kultur auch mit dem übereinstimmt, was im tagtäglichen Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte gelebt wird. Statt „Koope-ration“ und „Vertrauen“ kann z.B. durchaus „Wettkampf“ zwischen Abteilungen und Divisionen sowie „Kontrolle“ durch Kollegen und Vorgesetzte erfolgen. So kann der Grad

an Übereinstimmung zwischen gewünschter und tatsächlich gelebter Kultur als Gütemerkmal einer Unternehmenskultur herangezogen werden (Sackmann, 2006). Dabei spielt weiter eine Rolle, inwieweit die Unternehmenskultur mit den vorhandenen Organisationsstrukturen und -prozessen umgesetzt ist und inwieweit die vorhandenen Führungssysteme und Instrumente die gewollte Unternehmenskultur unterstützen und mit umsetzen. Die Frage nach dem Umsetzungsgrad ist also entscheidend. Eine Aussage darüber, inwieweit eine bestimmte Kultur tatsächlich auch umgesetzt wird, erfordert systematische Informationen zur Unternehmenskultur. Deshalb wurde im Rahmen der Studie der Informationsgewinnungs- und Informationsmanagementprozess untersucht. Außerdem werden Rollen und Verantwortlichkeiten in Bezug auf die Pflege und Umsetzung der Unternehmenskultur thematisiert.

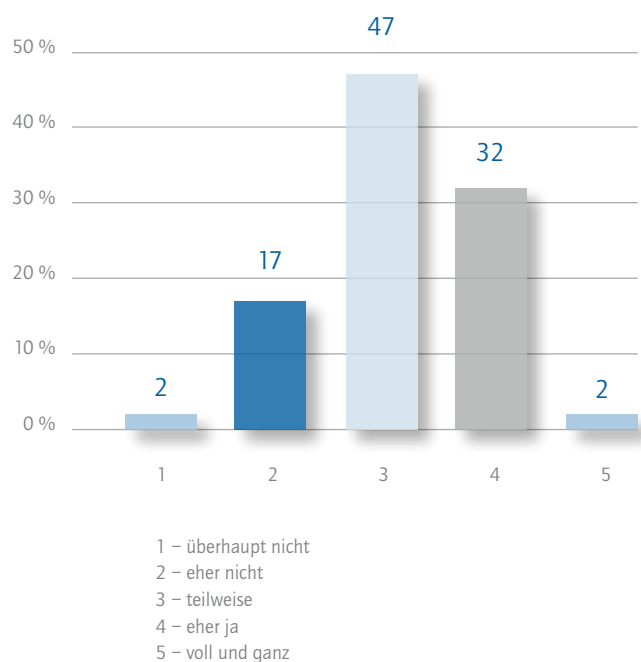
4.2 Ergebnisse

4.2.1 Umsetzung – gelebte Unternehmenskultur

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Teilnehmer nach ihrer Einschätzung gefragt, inwieweit die definierte Kultur auch tatsächlich im Unternehmen umgesetzt wird. Das Ergebnis sagt zunächst nichts darüber aus, ob mit der Umsetzung ein einheitliches definiertes Leitbild oder lediglich die impliziten Vorstellungen der Studienteilnehmer gemeint sind. Trotzdem lässt das Ergebnis Rückschlüsse auf die Umsetzung einer gewünschten Kultur zu.

Gerade ein Drittel der Teilnehmer schätzt den Umsetzungsgrad als gut ein und immerhin noch knapp 20 % sehen in dieser Frage Schwächen beim eigenen Unternehmen. Schaut man auf die Einschätzungen der einzelnen Positiongruppen, so zeigt sich, dass Vorstände und Geschäftsführer den Umsetzungsgrad wesentlich höher einschätzen (\bar{x} 3,6) als das mittlere Management (\bar{x} 3,1) oder die Personalabteilung (\bar{x} 3,0). Das liegt möglicherweise daran, dass es sich eher um eine intuitive als um eine faktenbasierte Einschätzung handelt. In diesem Zusammenhang sind auch die anderen in diesem Kapitel behandelten Fragestellungen interessant.

Bitte schätzen Sie ein, inwieweit die von Ihrem Unternehmen definierte Kultur (z.B. in Form eines Leitbilds) tatsächlich in Ihrem Unternehmen umgesetzt wird?

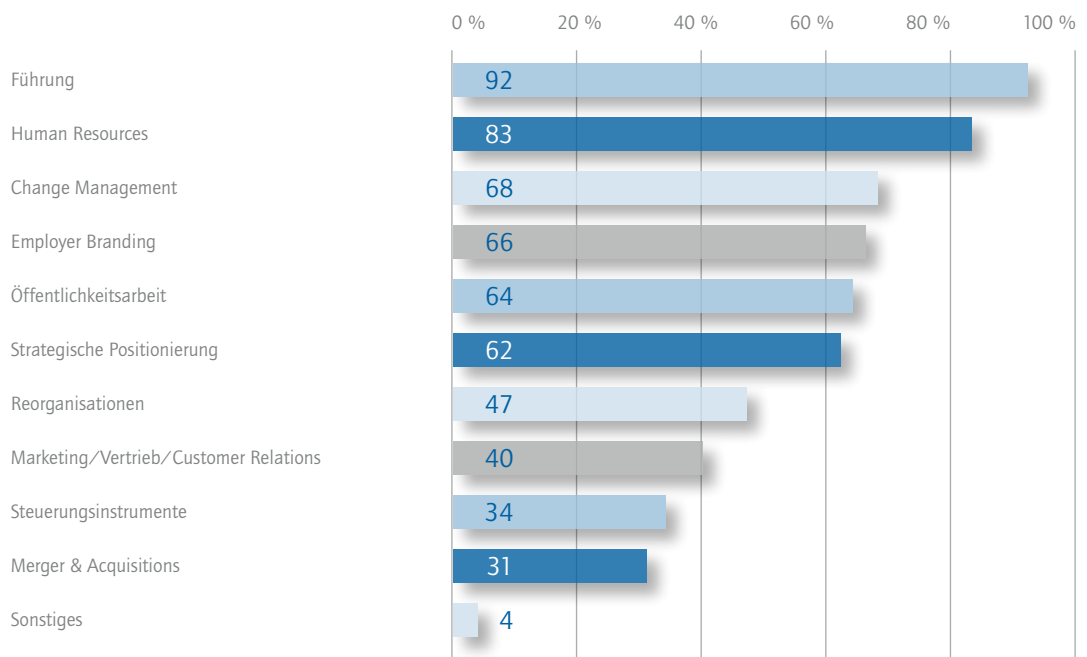


4.2.2 Verankerung der Kultur im Unternehmen

Wie bereits erwähnt, übt die Unternehmenskultur auf unterschiedliche Themenstellungen einen mehr oder weniger großen Einfluss aus und sollte deshalb als Einflussgröße berücksichtigt werden. Dies geschieht vor allem im Bereich Führung (92 %). Führungskräfte sind die wesentlichen Multiplikatoren einer bestimmten Kultur, prägen diese Kultur entscheidend mit und tragen sie nach unten weiter (vgl. Sackmann, 2002, 2004; Schein, 1995). Daneben spielt Unternehmenskultur bei der Gestaltung des Human Resource Managements eine wichtige Rolle (83 %). Bei

der Betrachtung von Steuerungsinstrumenten (34 %) sowie im Rahmen von Merger & Acquisitions (31 %) wird Kultur jedoch nur wenig Bedeutung beigemessen. Ein besonders geringer Prozentsatz bei M&A-Prozessen überrascht, ist doch der Begriff „Cultural Due Dilligence“ längst als erfolgskritischer Aspekt bei strategischen Allianzen und Firmenfusionen erkannt worden. Anscheinend liegen hier jedoch „Wissen“ und „Handeln“ im Unternehmensalltag auseinander.

Bei welchen Themen im Unternehmen wird die Unternehmenskultur mit einbezogen?
(Mehrfachantworten möglich)



Analysiert man die Einschätzungen der einzelnen Positionsguppen, so zeigt sich ein in gewissem Ausmaß funktional geprägtes Bild. Vorstände und Geschäftsführer geben stärker als die beiden anderen Gruppen an, die Unternehmenskultur bei den Themen strategische Positionierung (Vorstand/Geschäftsführung 73 %, mittleres Management 58 %, Personalabteilung 61 %) und Marketing (V/GF: 62 %, MM: 30 %, P: 38 %) zu berücksichtigen. Dagegen sieht das mittlere Management eine stärkere thematische Verankerung im Bereich Change Management (V/GF: 62 %, MM: 76 %, P: 62 %) und die Personalabteilung bei Employer Branding (V/GF: 50 %, MM: 61 %, P: 75 %) und Human Resources (V/GF: 73 %, MM: 79 %, P: 90 %).

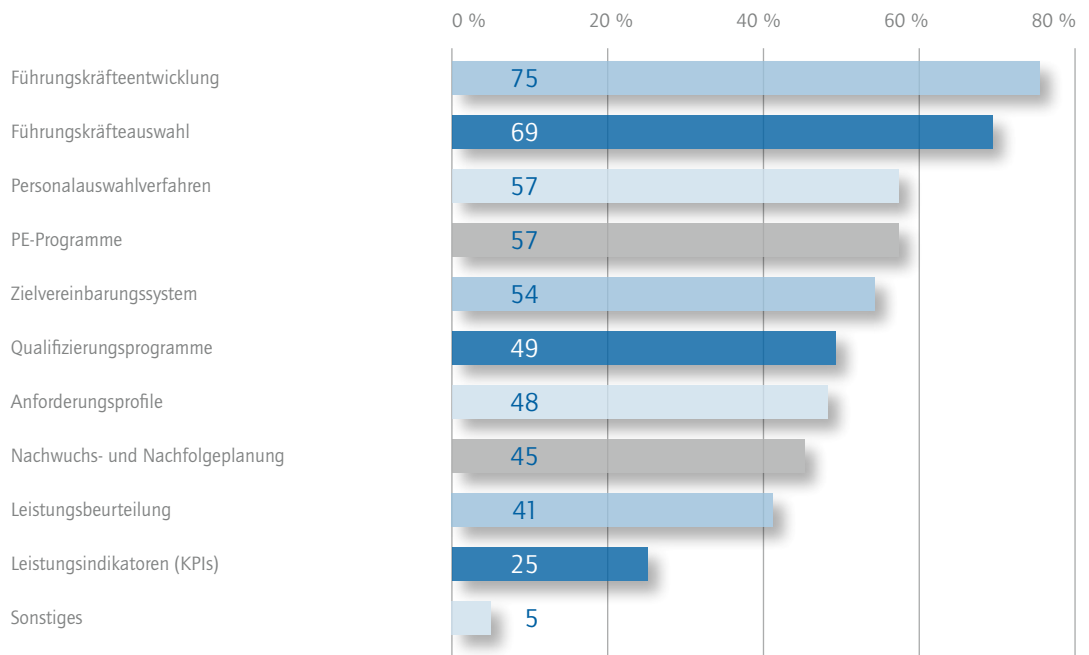
Ebenfalls interessant sind die Positionsunterschiede bei der Frage, welche Instrumente im Unternehmen auf die Kultur abgestimmt sind. Hier liegen in der Gesamtbetrachtung die Führungskräfteentwicklung (75 %) sowie die Führungskräfteauswahl (69 %) vorne. Wie diese Abstimmung inhaltlich genau aussieht, kann im Rahmen der vorliegenden Studie leider nicht beantwortet werden. Hier lässt sich vermuten, dass eine Ableitung dieser Instrumente aus einem Leitbild bzw. einem unternehmerischen Kompetenzmodell, in dem auch die Kultur verankert ist, eher seltener zu finden ist. Die Einschätzung der zuständigen Fachabteilung, d.h. der Personalabteilung, fällt im Fall der Personalauswahl auch deutlich vorsichtiger aus (61 %) als die der beiden anderen Gruppen.

Dies trifft auch auf den Grad der Abstimmung der Anforderungsprofile auf die Unternehmenskultur zu (V/GF: 62 %, MM: 55 %, P: 44 %).

Besonders Vorstände und Geschäftsführer sehen einen engen Zusammenhang zwischen unternehmerischen Zielen und der Unternehmenskultur. Aus ihrer Sicht sind die Zielvereinbarungssysteme gut auf die Kultur abgestimmt (V/GF: 73 %, MM: 39 %, P: 53 %). Hier zeigt sich deutlich eine leistungsorientierte Ausrichtung der Soll-Kultur bei Vorständen und Geschäftsführern.

Überraschend ist der niedrige Grad an Abstimmung der Nachwuchs- und Nachfolgeplanung (45 %) mit der Unternehmenskultur. Gerade hier sollte eine hohe Passung zwischen Nachwuchsführungskräften und den Werten des Unternehmens bestehen, weil dadurch eine Führung im Sinne der gewünschten Unternehmenskultur in der Zukunft eher gewährleistet werden kann. So erheben beispielsweise einige Unternehmen bereits heute die Werteorientierung von Nachwuchsführungskräften und machen hiervon, neben der aktuellen Leistung und dem zukünftigen Potenzial, den Aufstieg im Unternehmen abhängig.

**Welche der folgenden Instrumente sind auf Ihre Unternehmenskultur abgestimmt?
(Mehrfachantworten möglich)**



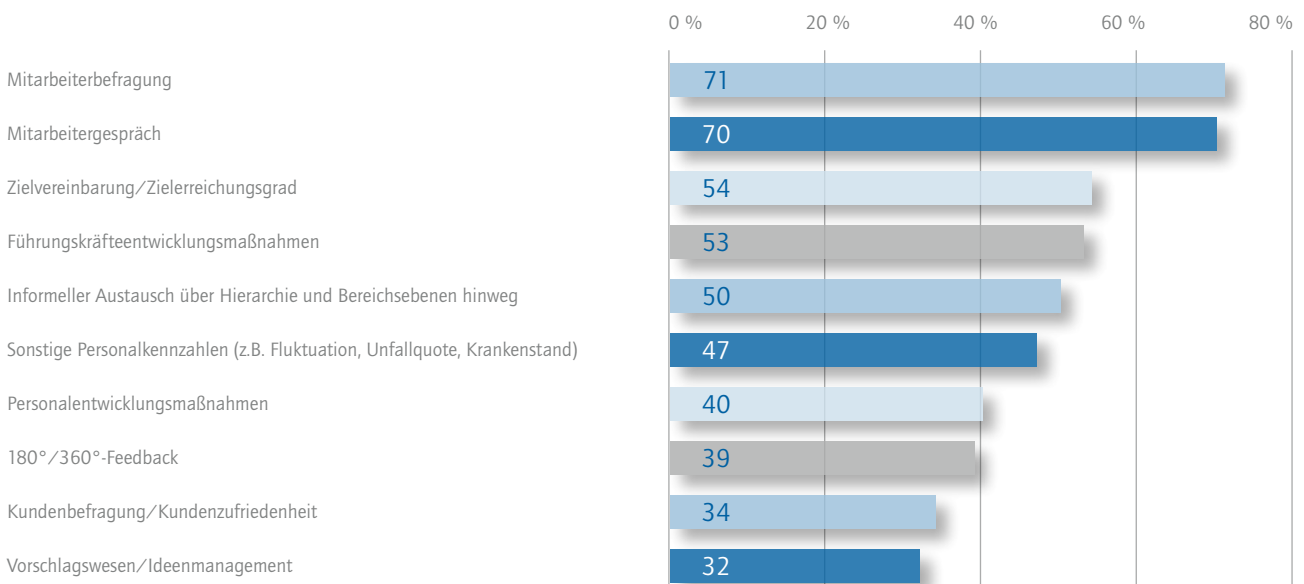
4.2.3 Informationsgewinnung und -management

Unternehmenskultur wird an unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen sichtbar. Um eine Einsicht in und Einschätzung über die Unternehmenskultur zu erlangen, können deshalb verschiedene Informationsquellen herangezogen werden. Hier werden die Instrumente Mitarbeiterbefragung (71 %) und Mitarbeitergespräch (70 %) am häufigsten genutzt. Besonders bei der Mitarbeiterbefragung fällt auf, dass die Einschätzung der Personalabteilung erheblich niedriger liegt. Möglicherweise werden zwar Befragungen durchgeführt, ohne diese jedoch systematisch mit der Unternehmenskultur

zu verknüpfen. Dies könnte auch daran liegen, dass die Kultur nicht explizit definiert ist. Ohne eine solche explizite Festschreibung wird auch eine gezielte Evaluation der Unternehmenskultur im Rahmen einer Befragung schwierig. Wenig als Informationsquelle werden Kompetenzbeurteilungen (12 %) oder gesamtunternehmerische Kennzahlen wie der Unternehmenserfolg (25 %) genutzt. Auch hier deutet die niedrige Einschätzung bei den Kompetenzbeurteilungen auf eine eher geringe Verzahnung zwischen strategischer Personalentwicklung und Unternehmenskultur hin.

Welche Instrumente/Informationsquellen nutzt Ihr Unternehmen, um Aussagen über die Unternehmenskultur zu gewinnen?

(Top-10-Antworten; Mehrfachantworten möglich)



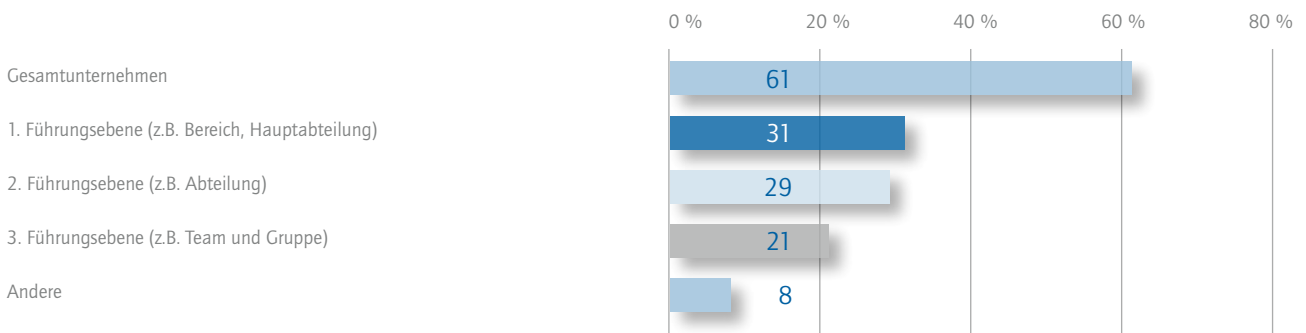
Auch beim Mitarbeitergespräch als Top-Nennung gehen die Meinungen der verschiedenen Positionsruppen auseinander. Hieraus ziehen wiederum besonders Vorstände und Geschäftsführer viele Informationen zur Unternehmenskultur (V/GF: 96 %, MM: 52 %, P: 69 %). Dies bestätigt den Trend der vorangegangenen Antworten, dass bei dieser Gruppe ein eher intuitives Verständnis von Kultur vorliegt, das im Rahmen von formellen und informellen Gesprächen überprüft wird.

Da gemäß der Antworten die Informationen zur Unternehmenskultur in der Regel einmal pro Jahr ausgewertet werden, lässt sich vermuten, dass vorwiegend die Mitarbeiterbefragung und die Mitarbeitergespräche, die in der Regel einmal im Jahr durchgeführt werden, für Informationen über die Kultur herangezogen werden.

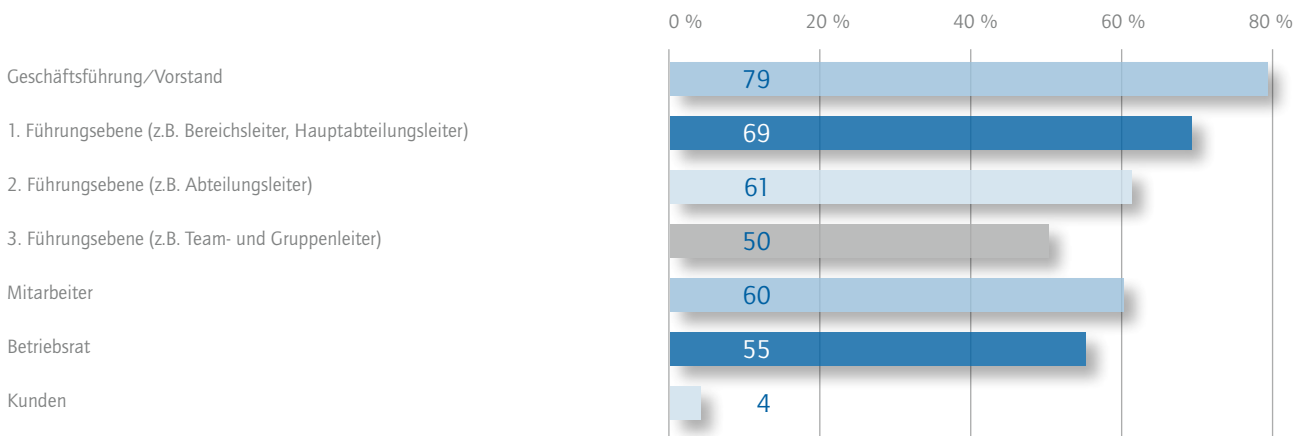
Die Informationsauswertung erfolgt in den meisten Fällen auf Ebene des Gesamtunternehmens (61 %), eine Auswertung auf unteren Führungsebenen erfolgt dagegen wesentlich seltener. In der Praxis spielen hier häufig datenschutzrechtliche Gründe eine Rolle. So haben Betriebs- und Personalräte ein berechtigtes Interesse, dass die Informationen nicht auf einzelne Personen zurückverfolgt werden können. Eine Auswertung bis auf die unterste Führungsebene setzt deshalb ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern voraus. Je höher und damit ungenauer die Aggregationsebene ist, desto kleiner wird jedoch auch die Wahrscheinlichkeit, durch die Befragung kulturelle Subgruppen zu identifizieren, um dann im Rahmen von Interventionen spezifisch auf diese Gruppen eingehen zu können.

Hauptempfänger der Informationen sind Vorstand und Geschäftsführung (79 %). Auch die erste Führungsebene wird in der Regel über die Ergebnisse in Kenntnis gesetzt (69 %). Erstaunlich ist die mit 55 % eher geringe Informationsquote des Betriebsrates. Hier liegt in der Regel ein deutlich höheres Interesse wie auch Notwendigkeit an Informationen vor. Die Mitarbeiter werden in 60 % der befragten Unternehmen über die Ergebnisse zur Unternehmenskultur informiert. Geht man davon aus, dass die meisten dieser Informationen mit der Mitarbeiterbefragung in Zusammenhang stehen, ist die Quote der Unternehmen, die die Ergebnisse an ihre Mitarbeiter kommunizieren, noch eher gering. Durch eine mangelnde Rückmeldung besteht möglicherweise eine hohe Frustrationsgefahr, die sich negativ auf die Rücklaufquoten bei späteren Befragungen auswirken kann und ein generelles Gefühl der fehlenden Beteiligung bei Mitarbeitern auslösen kann.

Bis auf welche Ebene werten Sie die Informationen [zur Unternehmenskultur] aus? (Mehrfachantworten möglich)



An wen werden die Ergebnisse zur Unternehmenskultur kommuniziert? (Mehrfachantworten möglich)

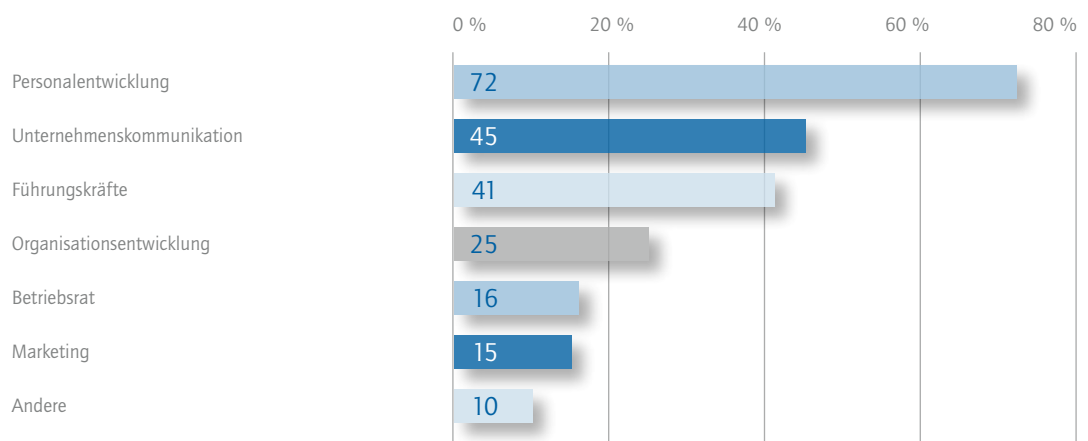


4.2.4 Pflege und Umsetzung der Unternehmenskultur

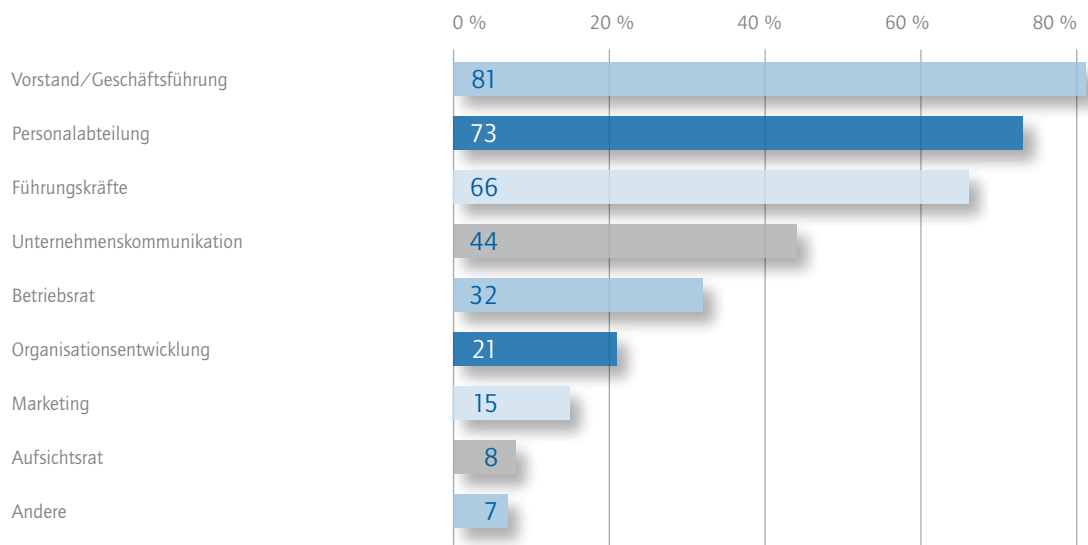
In Bezug auf die operative Pflege der Unternehmenskultur wurde übergreifend im Wesentlichen die Personalentwicklung (72 %) in der Verantwortung gesehen. Mit Abstand folgen dann die Unternehmenskommunikation (45 %) und die Führungskräfte (41 %), wobei Vorstände und Geschäftsführer bei den Führungskräften eine wesentlich stärkere Verantwortung (62 %) sehen als das mittlere Management selbst (36 %) und die Personalabteilung (38 %). Dies unterstreicht die Rolle und die Verantwortung, die das Top-Management den Führungskräften bei der Gestaltung von Unternehmenskultur beimisst. Die niedrige Gesamteinschätzung in Bezug auf den Bereich Organisationsentwicklung (25 %) hängt möglicherweise damit zusammen, dass es hierfür in vielen kleineren Unternehmen keine separaten Organisationseinheiten gibt.

Bei der Frage, wer sich für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einsetzt, werden im Wesentlichen die im Rahmen der Studie befragten Zielgruppen genannt: Vorstand/Geschäftsführung (81 %), Personalabteilung (73 %) sowie Führungskräfte (66 %). Interessant hierbei ist, dass sich jede der befragten Positionen selbst in der Hauptrolle bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sieht. Insgesamt deutet das Ergebnis sowohl auf einen Wahrnehmungsverzerrungseffekt hin als auch darauf, dass die Rollen und Verantwortlichkeiten in dieser Frage nicht eindeutig und transparent geklärt sind.

**Welche Abteilung unterstützt operativ die „Pflege“ der Unternehmenskultur
(Bereitstellung Instrumente, Zusammenfassung Analysedaten etc.)? (Mehrfachantworten möglich)**

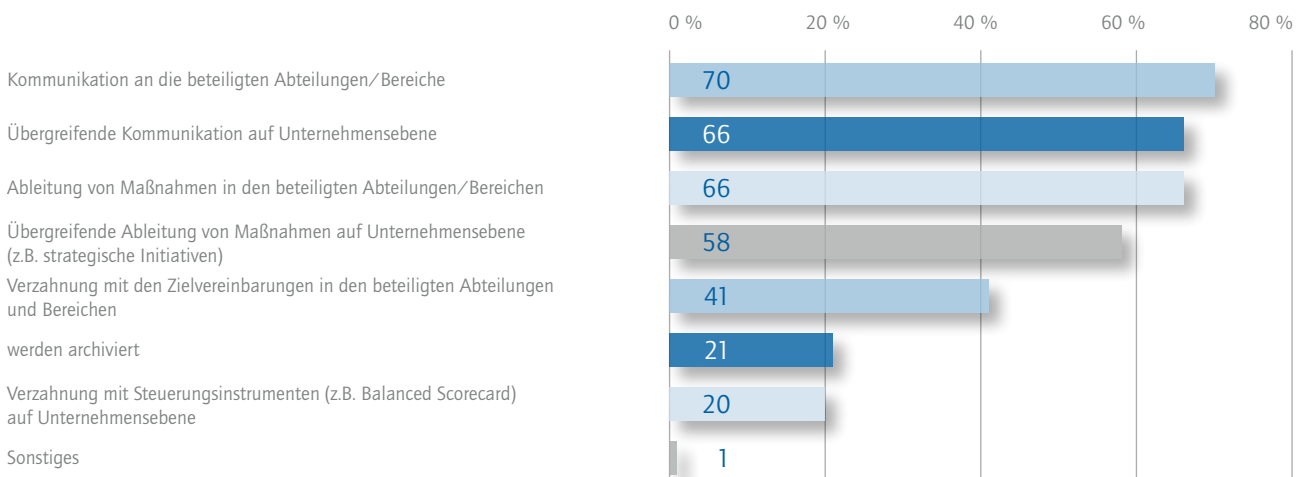


**Wer setzt sich für die Erhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ein?
(Mehrfachantworten möglich)**



Eine weitere Frage beschäftigte sich mit dem Thema, was mit den Informationen und Ergebnissen zur Unternehmenskultur passiert, die erhoben wurden. Neben der reinen Kommunikation der Ergebnisse sind hier auch die systematische Ableitung von Maßnahmen bis hin zur Verzahnung mit Zielvereinbarungs- und Steuerungsinstrumenten möglich. Vor allem die letzten beiden Punkte sind für eine konsequente Umsetzung einer Kultur besonders wichtig. Auch diese Ergebnisse unterstützen die Vermutung, dass die Umsetzung der Unternehmenskultur vorwiegend an der Mitarbeiterbefragung festgemacht wird.

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



Insgesamt steht bei der Verwertung der gesammelten Informationen die Kommunikation an die beteiligten Bereiche und Abteilungen im Mittelpunkt (70 %). Dieses Ergebnis signalisiert, dass die Ergebnisse zur Erhebung von Informationen über die Unternehmenskultur nicht in ausreichendem Maße genutzt werden. Ohne eine Kommunikation an alle beteiligten Mitarbeiter kann beispielsweise die Motivation zur Teilnahme an weiteren Erhebungen sinken und eine Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen ist wenig sinnvoll. Immerhin zwei Drittel der Unternehmen (66 %) kommunizieren die Ergebnisse unternehmensübergreifend, in gleicher Weise werden Maßnahmen durch die beteiligten Bereiche und Abteilungen abgeleitet. Übergreifende Maßnahmen auf

Unternehmensebene werden immerhin noch von 58 % der Unternehmen definiert.

Weniger häufig ist eine Verankerung der Ergebnisse in Steuerungsinstrumenten. Auf Unternehmensebene werden nur bei jedem fünften Unternehmen Informationen bzw. Maßnahmen zur Unternehmenskultur in den Steuerungsprozess mit aufgenommen, auf individueller Ebene sind dies immerhin noch 41 %. Hier liegt sicherlich noch viel Potenzial, um eine gewünschte Unternehmenskultur systematisch im Unternehmen zu entwickeln und zum „Leben“ zu erwecken.

4.3 Fazit

Unternehmenskultur ist als wichtige Einflussgröße in Unternehmen erkannt worden. Was sich hinter diesem Thema jedoch genau verbirgt und wie man damit umgehen sollte, darüber besteht bei den Befragten noch keine Einigkeit. So scheint in vielen Situationen ein eher situatives Verständnis zu herrschen, das von der eigenen Funktion bestimmt ist und sich dann auf die Wahrnehmung über den Umgang mit Unternehmenskultur auswirkt. So scheint auch der Umsetzungsgrad der definierten Kultur nicht besonders hoch.

Aktuell wird Unternehmenskultur noch sehr stark mit internen Themen und insbesondere mit Personalthemen in Verbindung gebracht und etwa bei der Führungskräfteauswahl und -entwicklung berücksichtigt. Hier sehen besonders Vorstände und Geschäftsführer einen wichtigen Hebel zur Gestaltung der Unternehmenskultur. Insgesamt scheint eine systematische Verzahnung mit Instrumenten der Personalentwicklung aber noch nicht vorhanden zu sein. Bei anderen, „personalfernen“ Themen wird Unternehmenskultur bislang eher weniger miteinbezogen. Gerade bei Themen wie zum Beispiel M&A-Prozessen wäre dies aber weitaus mehr als bislang geschehen sinnvoll. Hierbei sollte eine Beachtung der Unternehmenskultur(en) nicht erst im Nachhinein erfolgen, wie dies derzeit meist noch der Fall ist, sondern schon bei der Überprüfung der Sinnhaftigkeit einer Akquisition bzw. einer Fusion berücksichtigt werden. Damit könnte vermieden werden, dass fast jede zweite Firmenfusion scheitert (vgl. Syre, 2006).

Auch bei der systematischen Gewinnung von Informationen über die Unternehmenskultur, die Voraussetzung für eine entsprechende Steuerung sind, gibt es Optimierungspotenziale. Diesen Prozess müssen Unternehmen noch stärker auf ihre definierte Soll-Kultur abstimmen, indem sie beispielsweise ihre Führungsleitlinien zunächst aus der gewünschten Kultur ableiten und dann im Rahmen eines 360°-Feedbacks jährlich überprüfen. Die daraus resultierenden Ergebnisse müssten dann noch stärker als bislang in Steuerungsinstrumenten verankert werden, um nachhaltige Verhaltensänderungen zu bewirken.

Rollen und Verantwortlichkeiten für das Thema Unternehmenskultur sind anscheinend nicht ganz klar und sollten definiert und kommuniziert werden. So sollten Vorstand und Geschäftsführung eine übergeordnete Verantwortung für das Thema Unternehmenskultur übernehmen, da sie über ihre Vorbildfunktion eine entscheidende Rolle innehaben. Umgesetzt und „gelebt werden“ kann Unternehmenskultur nur durch die Führungskräfte, an deren Verhalten sich Mitarbeiter orientieren. Sie sind die entscheidenden Multiplikatoren, die damit maßgeblich das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen. Um diese Rolle auch wahrnehmen zu können, müssen den Führungskräften von der zuständigen Fachabteilung (z.B. Personalabteilung, Organisationsentwicklung, Unternehmensentwicklung) entsprechende Informationen und Instrumente zur Verfügung gestellt werden.

» Veränderungen der inhaltlichen Schwerpunkte über die Zeit

5.1 Einleitung

Die Unternehmenskultur ist ein zentraler Erfolgsfaktor, wenn es um den erfolgreichen Umgang mit Herausforderungen geht. Ein sich rasch veränderndes Marktumfeld verlangt beispielsweise nach einer Kultur, die flexibel mit Veränderungen umgeht und ein hohes Innovationspotenzial hat. Wie die aktuelle Wirtschaftskrise zeigt, kann es außerdem zu Situationen kommen, in denen sich Anforderungen im Prinzip unabhängig von Märkten oder Branchen ändern. So werden in Krisenzeiten Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu den wesentlichen Treibern von Unternehmen. Sie helfen dem Unternehmen, die wirtschaftliche Krise zu bestehen und sind für einige Unternehmen sprichwörtlich „überlebensnotwendig“.

Das bedeutet, dass das Management auch kurz- und mittelfristig unterschiedliche Prioritäten darin setzt, wie das Unternehmen agieren sollte. Solche Management-Prioritäten sind nicht notwendigerweise gleichzusetzen mit einer Soll-Kultur, da ihre Zyklen vergleichsweise kürzer sind und eine Veränderung der Unternehmenskultur in solchen Zeiträumen in der Regel nicht möglich ist.

Trotzdem sind Management-Prioritäten ein wichtiger Indikator für kulturelle Entwicklungen und Trends. Um diese erkennen zu können, wurde in der vorliegenden Studie nach den Merkmalen von Unternehmenskultur gefragt, die in der Vergangenheit, aktuell und zukünftig besonders wichtig sind.

5.2 Ergebnisse

5.2.1 Vergangene und aktuelle Prioritäten

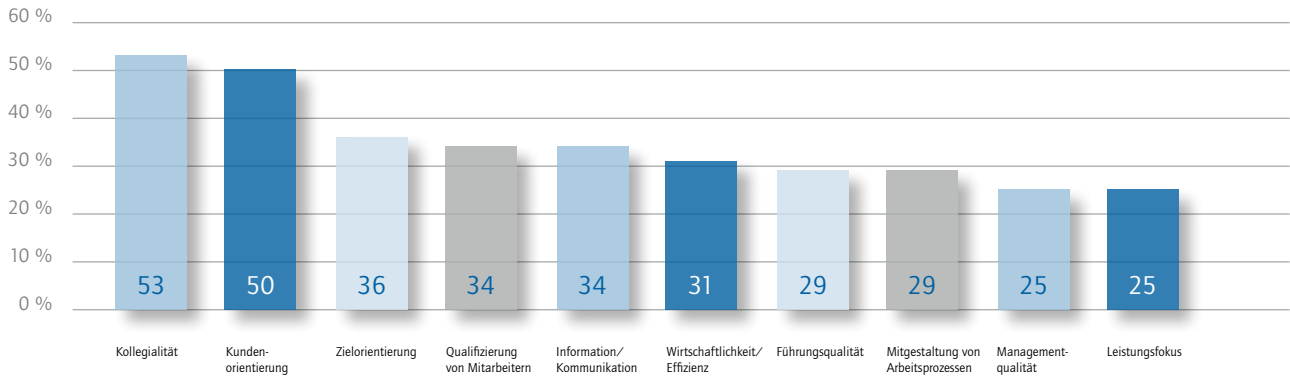
Mit Blick auf die Vergangenheit wurden vor allem Kollegialität/Teamgeist (53 %) und Kundenorientierung (50 %) als besonders wichtig angegeben. Danach folgen die Themen Zielorientierung (36 %), Qualifizierung von Mitarbeitern (34 %), Information/Kommunikation (34 %), Wirtschaftlichkeit/Effizienz (31 %) sowie Führungsqualität (29 %). Innovationsförderung (14 %), Veränderungsbereitschaft (13 %), Organisationales Lernen/Feedback (11 %) und Wissensmanagement (7 %) liegen weit hinten. Die niedrigen Ergebnisse in den Bereichen Innovation, Lernen und Veränderung deuten darauf hin, dass viele Unternehmen eher in einem beständigen Umfeld agiert haben. In den Ergebnissen könnte sich allerdings auch die Wahrnehmung der Unternehmen ausdrücken, dass im Vergleich mit der aktuellen und wohl auch zukünftigen Situation die Anforderungen an Unternehmen in Richtung Lernen und Flexibilität stark zugenommen haben und weiter zunehmen werden. Mit Blick auf die Ergebnisse bei den aktuellen Themenschwerpunkten fällt zunächst auf, dass es insgesamt keine eindeutigen Präferenzen gibt.

Eine Reihe von Merkmalen scheinen nahezu gleich viel Aufmerksamkeit zu erhalten. Die aktuell relativ hohe Bedeutung von Kollegialität/Teamgeist und Kundenorientierung kann Ausdruck der derzeitigen schwierigen wirtschaftlichen Situation sein, die aus Sicht der Befragten Zusammenhalt und Kundenpflege in besonderem Maße erfordert.

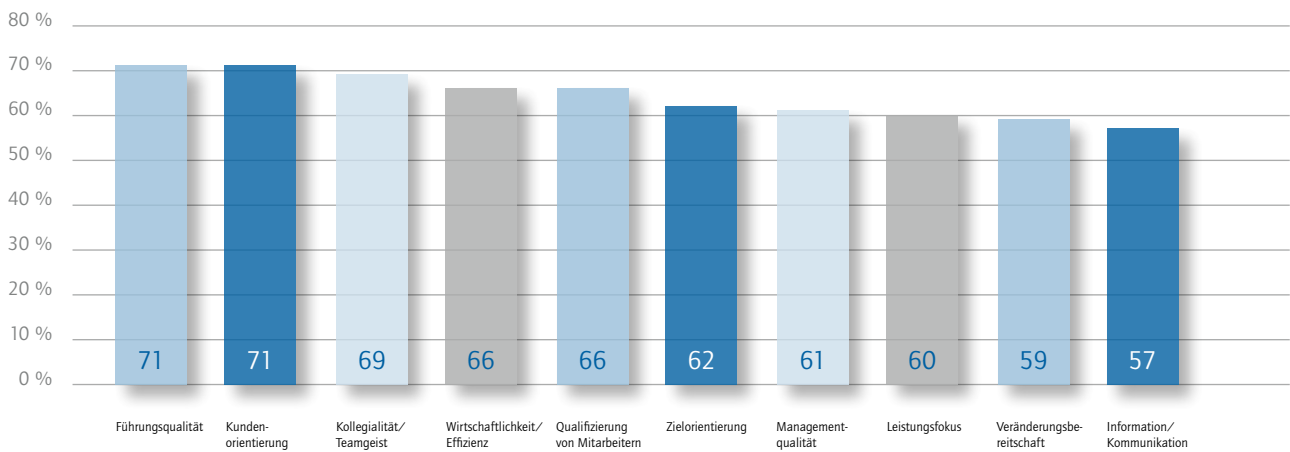
Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Zielgruppen, besonders zwischen Vorständen/Geschäftsführern und dem mittleren Management. So betont das Top-Management vor allem Führungs- und Managementqualität (65 % bzw. 81 %), Wirtschaftlichkeit/Effizienz (73 %), Teamgeist/Kollegialität (77 %) und die Mitgestaltung von Arbeitsprozessen (58 %). Das mittlere Management misst dagegen den Themen Information/Kommunikation (67 %), Kundenorientierung (76 %), Leistungsfokus (61 %) und der Qualifizierung von Mitarbeitern (73 %) einen höheren Stellenwert bei als Vorstände und Geschäftsführer.

Welche Merkmale der Unternehmenskultur waren in der Vergangenheit und sind aktuell bzw. zukünftig besonders wichtig?
(Top-10-Antworten; Mehrfachnennungen möglich)

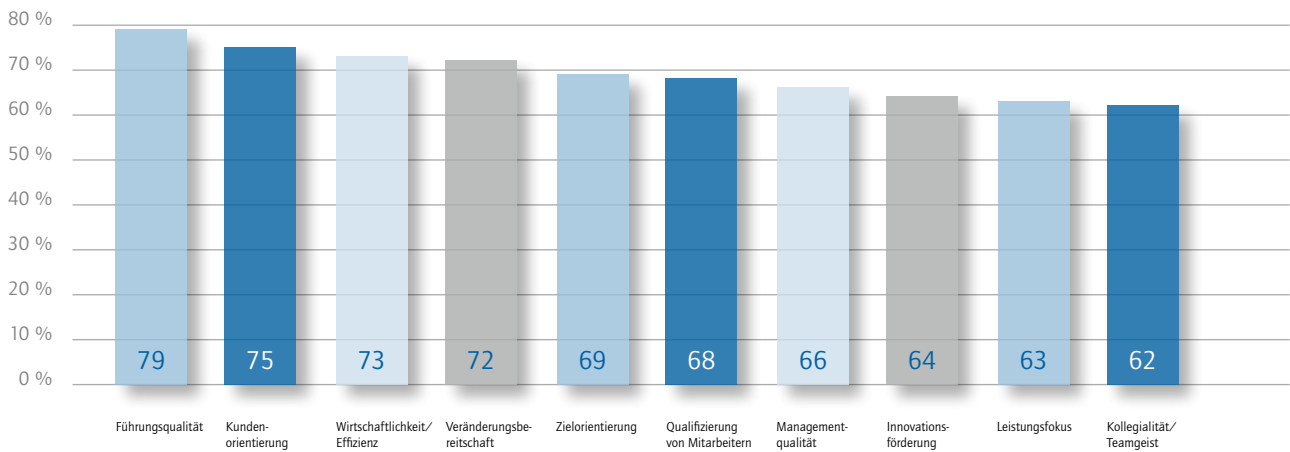
In der Vergangenheit



Aktuell



Zukünftig



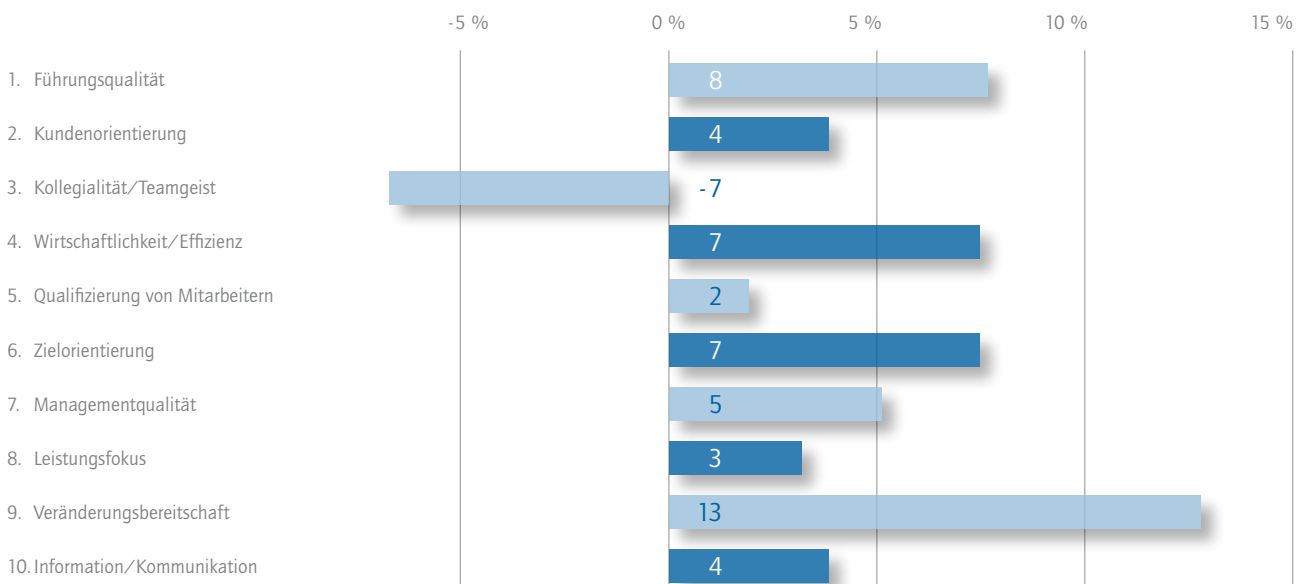
5.2.2 Blick in die Zukunft

Auch zukünftig kristallisieren sich eine ganze Reihe von wichtigen Themen heraus. Wie auch schon in der aktuellen Einschätzung wird der Führungsqualität (79 %) eine besonders große Rolle beigemessen. Es folgen Kundenorientierung (75 %), Wirtschaftlichkeit/Effizienz (73 %), Veränderungsbereitschaft (72 %) und Zielorientierung (69 %). Besonders der Bereich Innovationsförderung (64 % zukünftig im Gegensatz zu 42 % aktuell) erhält dabei im Vergleich zur aktuellen Situation ein erheblich größeres Gewicht.

Betrachtet man die Entwicklung der aktuellen Schwerpunktthemen in der Zukunft, fallen besonders die Abnahme von Kollegialität/Teamgeist (-7 %), der Anstieg von Veränderungsbereitschaft (+13 %) sowie von Zielorientierung

(+7 %) auf. In Verbindung mit einem ebenfalls deutlichen Anstieg im Bereich Wirtschaftlichkeit/Effizienz (+7 %) scheint hier der Trend in Richtung unternehmerischer Leistungsfaktoren zu gehen. So sind Merkmale wie Kollegialität, Mitbestimmung und Qualifizierung zwar nach wie vor wichtig, nehmen aber im Verhältnis zu den übrigen genannten Faktoren an Bedeutung ab. Wie schon erwähnt sind diese Ergebnisse möglicherweise eine Auswirkung der aktuell immer noch angespannten wirtschaftlichen Lage. Neben einer stärkeren Zielorientierung wird anscheinend mehr Flexibilität von Mitarbeitern verlangt. Als wesentliche Multiplikatoren in diesem Prozess werden offensichtlich die Führungskräfte gesehen, ihre Verantwortung steigt zukünftig weiter.

Welche Merkmale der Unternehmenskultur sind zukünftig besonders wichtig?
(Abweichungen der Angaben von aktuell zu zukünftig in Prozent)

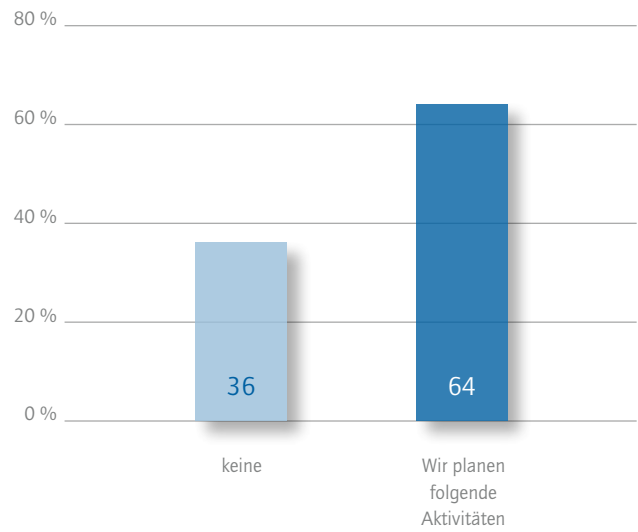


Dass Unternehmenskultur ein wichtiges Thema ist, beweist auch ein weiterer Blick in die Zukunft. Knapp zwei Drittel der Studienteilnehmer geben an, Aktivitäten zu diesem Thema zu planen.

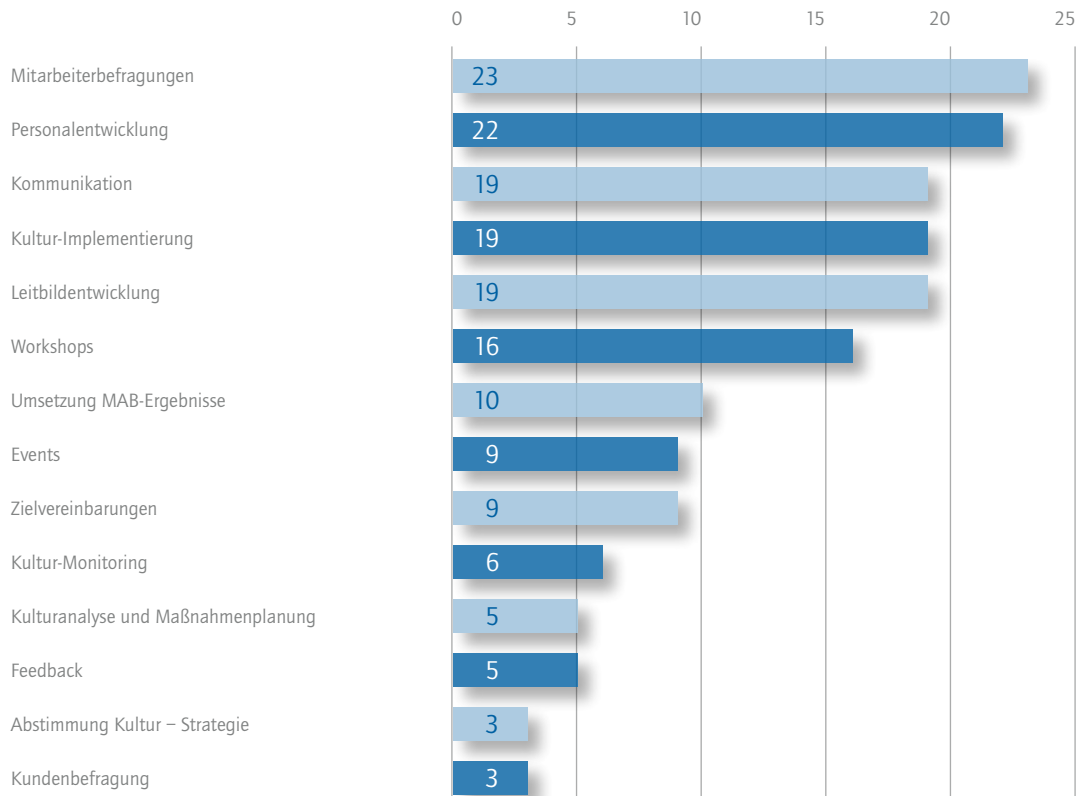
Dies sind insbesondere Mitarbeiterbefragungen (MAB) und Maßnahmen zur Personalentwicklung. Danach folgen vor allem Maßnahmen zur Implementierung von Unternehmenskultur. Hierzu gehören neben der allgemeinen Aussage zur Umsetzung von MAB-Ergebnissen auch viele spezifischere Maßnahmen wie Kommunikation, Workshops und Events wie beispielsweise Firmenfeste.

Im Rahmen der Personalentwicklung werden beispielsweise Individualmaßnahmen wie Coachings, die Qualifizierung von Führungskräften und die Einführung von Corporate Universities genannt. Offensichtlich besteht hier ein gewisses Bewusstsein bei den Unternehmen um die Bedeutung und Notwendigkeit einer intensiven Implementierung von Unternehmenskultur. Inwieweit diese Maßnahmen jedoch die von den Autoren geforderte systematische Vorgehensweise anhand einer definierten Zielkultur erfüllen, kann im Rahmen der Untersuchung nicht geklärt werden.

Welche Aktivitäten bezüglich Unternehmenskultur plant Ihr Unternehmen in der Zukunft?



Wir planen folgende Aktivitäten (Anzahl der Nennungen):



5.3 Fazit

Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, die Herausforderungen, denen sich ein Unternehmen stellen muss, zu bewältigen. Dabei kann man nicht allgemein von einer „guten“ oder „schlechten“ Unternehmenskultur sprechen, sondern eher von einer zum Unternehmen und seinen strategischen Herausforderungen „passenden“ bzw. „unpassenden“. Außerdem unterscheiden sich diese Herausforderungen natürlich von Land zu Land bzw. von Branche zu Branche. Vor diesem Hintergrund müssen auch die Ergebnisse zu den inhaltlichen Entwicklungen gesehen werden.

Übergreifende Merkmale wie Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Innovation und Lernen scheinen an Bedeutung zuzunehmen, Gleiches gilt für Leistungsorientierung und Effizienz. Die Ergebnisse sind in diesem Sinne sicherlich auch ein Indiz für die Annahme eines weiterhin zunehmenden Wettbewerbs in einer globalen Wirtschaftswelt, in der es sich zu behaupten gilt. Hierbei werden besonders Führungskräfte als die wesentlichen Multiplikatoren für die Umsetzung von Unternehmenskultur gesehen. Vor diesem Hintergrund ist die Führungskräfteentwicklung auch sicherlich weiterhin eines der Top-Themen, wenn es um die zukünftige Entwicklung von Unternehmen und die nachhaltige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen geht.

6 » Empfehlungen

Wie die vorliegenden Ergebnisse zeigen, wird dem Thema Unternehmenskultur aktuell eine wichtige und künftig eine noch wichtigere Bedeutung für den Unternehmenserfolg beigemessen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass sich diese Bedeutung nicht im Umgang mit der Unternehmenskultur im Unternehmen deckt. So glaubt z.B. das Top-Management, dass ihre Wunsch-Kultur schon weitgehend umgesetzt sei, während das mittlere Management und die Personalverantwortlichen dies nicht so sehen. Diese Diskrepanz der Wahrnehmungen zeigt deutlich, dass es nicht ausreicht, wenn das Top-Management nur die Bedeutung von Unternehmenskultur betont, vielmehr müssen den Worten Taten folgen und das Potenzial von Unternehmenskultur auch tatsächlich genutzt werden. Eine solche Potenzialausschöpfung beinhaltet u.a., dass

1. die vorhandene Ist-Kultur bekannt und eine gewünschte oder notwendige Soll-Kultur definiert ist. Selbst wenn kein explizites Kultur-Assessment durchgeführt wird, gibt es dennoch eine Reihe von Informationsquellen im Unternehmen, die Aufschluss über die vorhandene Kultur geben. Diese sollten auch tatsächlich genutzt werden.
2. vorhandene Strukturen, Prozesse, Führungssysteme und -instrumente – speziell im Personalbereich – sich an der gewünschten Unternehmenskultur orientieren sollten und auf diese sowie untereinander abgestimmt sind.
3. transparente und kommunizierte Orientierungshilfen für Mitarbeiter und Führungskräfte bestehen, sich gemäß der gewünschten Unternehmenskultur zu verhalten. Beispiele hierfür sind Unternehmens- und Führungsleitlinien. Diese sollten jedoch regelmäßig dahingehend überprüft werden, ob sie auch tatsächlich glaubwürdig gelebt werden. Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche, Vorgesetzten- bzw. 360°-Feedbacks sowie Kundenbefragungen können hier u.a. Aufschluss geben.
4. Unternehmenskultur nicht zum „Einjahresmotto“ degradiert wird, da „man auf Kultur macht“, vielmehr braucht sie kontinuierliche Beachtung. Hierbei spielen – wie in unserer Studie auch vom Top-Management erkannt, doch vom mittleren Management noch nicht ganz realisiert – die Führungskräfte eine wichtige Rolle, denn sie leben ihren Mitarbeitern Unternehmenskultur mit ihrem täglichen Verhalten am Arbeitsplatz vor. Dies bedeutet, dass den Führungskräften auf allen Ebenen ihre Vorbildfunktion stärker klar werden sollte.
5. Informationen zur Unternehmenskultur an die Betroffenen auch entsprechend kommuniziert werden sollte und damit nachvollziehbar wird, warum und dass z.B. Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet und umgesetzt werden sollten. Damit diese Umsetzung nachhaltig ist, sollte eine Verankerung in entsprechenden Instrumenten unterstützend stattfinden.
6. das Wissen um die Bedeutung von Unternehmenskultur aktiver genutzt wird, und zwar schon z.B. bei Anbahnung von Akquisitionen, strategischen Allianzen und Fusionen und nicht erst im Nachhinein.

» Ansprechpartner und Kontakt

Kienbaum Consultants International GmbH

Ahlefelder Straße 47
51645 Gummersbach
www.kienbaum.de



Petra Schubert

Mitglied der Geschäftsleitung/Partner
Kienbaum Management Consultants
Fon: +49 2261 703-703
Fax: +49 2261 703-678
petra.schubert@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



Julius Lassalle

Consultant
Kienbaum Management Consultants
Fon: +49 2261 703-703
Fax: +49 2261 703-678
julius.lassalle@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

» Unternehmensvorstellung

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.

Kienbaum^K

Management Consultants (KMC)

Excellence in Transformation

Services/Capabilities

- » Information & Business Technology Management
- » HR Strategy & Organization
- » Compensation
- » Management Diagnostics & Development
- » Training/Coaching
- » Strategy
- » Restructuring
- » Corporate Finance
- » Organizational Effectiveness/ Process Excellence
- » Operational Excellence/ Supply Chain Management

Industries

- » Automotive
- » Engineering/High Tech
- » Energy/Utilities
- » Chemie/Pharma
- » Banking
- » Insurance
- » Health Care
- » Public Management

Communications (KC)

Beratung/Kreativagentur/Mediaagentur

Communication & PR

- » Konzeption und Umsetzung externer und interner Kommunikation (Corporate Communication)
- » Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Communication)

Employer Branding & Personalmarketing

- » Analyse und Aufbau von attraktiven Arbeitgebermarken sowie laufende Markenführung
- » Entwicklung von Personalmarketing- & Recruiting-Strategien und deren Umsetzung in externe und interne Maßnahmen

Personalanzeigen-Management

- » Beratung und Betreuung von zentralen und dezentralen Personalanzeigen-Etats sowie deren mediale Planung und Abwicklung in Print und Online

» Literaturverzeichnis

- Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004).
Complementary and Supplementary Fit – A Theoretical Integration. *Journal of Applied Psychology*.
- Dick, R. van (2004).
Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Hauser, F., Schubert, A., Aicher, M. (2008).
Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland.
Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.
- Kienbaum Management Consultants (2008).
HR-Trendstudie 2008.
<http://www.kienbaum.de/studien>.
- Kienbaum Management Consultants (2009).
Leitbild-Blitzlicht DAX-30-Unternehmen.
<http://www.kienbaum.de/go/Leitbild-Blitzlicht>.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982).
In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York: Harper & Row.
- Sackmann, S. A. (2002).
Unternehmenskultur. Erkennen, entwickeln, verändern. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag.
- Sackmann, S. A. (2004).
Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Sackmann, S. A. (2006).
Messen, werten, optimieren: Erfolg durch Unternehmenskultur. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Sackmann, S. A., Eggenhofer, P., Friesl, M. (2009).
Sustainable Change: Long-term Efforts toward Developing a Learning Organization. *JABS Journal of Applied Behavioral Science*.
- Schein, E. H. (1995).
Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt: Campus Verlag.
- Syre, R. (2006).
Jede zweite Firmenfusion geht schief. Spiegel Online, 5. September.
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,435335,00.html>.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., Maslowski, R. (2000).
Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In: Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F.
Handbook of Organizational Culture and Climate. Newbury Park: Sage Publications.

Kienbaum®

